



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***O Impacto da Cultura Organizacional na
Felicidade dos Colaboradores:
um estudo de caso numa empresa no
setor dos serviços no norte do país***

Diana Marques dos Santos

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

JANEIRO | 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O Impacto da Cultura Organizacional na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso numa empresa no setor dos serviços no norte do país

Diana Marques dos Santos

Aprovado em 23/01/2025

Composição do Júri

Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins Ferreira

Presidente

Prof. Doutor Diamantino José Teixeira Ribeiro

Arguente

Prof. Doutor Ricardo Manuel Bessa Moreira

Orientador

Prof^a. Natália Costa

Coorientadora

Vila Nova de Gaia

2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Moreira e da Prof. Natália Costa apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.

Agradecimentos

Começo por agradecer aos meus orientadores, o Professor Doutor Ricardo Moreira e a Professora Natália Costa que muito me apoiaram nesta jornada. Muito obrigada por todas as palavras amáveis, por todos os discursos motivacionais e pela confiança ao longo de todo este trabalho mesmo depois de alguns momentos de desmotivação.

Ao meu pai e ao meu irmão que sempre me deram liberdade de seguir o meu caminho, caminho este que me levou até à Gestão de Recursos Humanos, sem nunca colocarem entraves e sempre a apoiar da melhor forma possível.

Aos meus amigos que acompanham o meu percurso incondicionalmente e sempre a torcer para que corra tudo pelo melhor. Em especial, à Catarina, à Mariana e ao Pedro, obrigada por serem muitas vezes o meu refúgio, o meu *safe space* e os meus conselheiros preferidos.

Por último, mas não menos importante, ao meu namorado, Rui, por ouvir todas as minhas lamúrias e desabafos, por estar ao meu lado em todas as decisões que tomo, por me ajudar em tudo sem nunca contestar e por facilitar todos os passos do meu dia-a-dia só com a sua presença e o seu apoio.

Convosco, este longo percurso tornou-se muito mais prazeroso.

Muito obrigada a todos!

Resumo

A cultura organizacional é um elemento central na forma como os colaboradores percebem e experienciam o ambiente de trabalho, influenciando significativamente a felicidade, o bem-estar e a satisfação laboral. Este estudo explorou essa dinâmica, integrando conceitos como o clima organizacional, a Teoria das Trocas Sociais, as perspectivas hedónica e eudaimónica da felicidade, a psicologia positiva, o bem-estar e a satisfação no trabalho. A relação simbiótica entre empregado e empregador revelou-se essencial para promover um equilíbrio cultural saudável, maximizando os benefícios para a organização.

Para avaliar o impacto da cultura organizacional na felicidade dos colaboradores, foi feito um estudo de pendor fenomenológico, exploratório, não preditivo e não probabilístico nas metodologias, numa empresa de grande dimensão do setor de consultoria e auditoria no norte de Portugal. Utilizando a abordagem qualitativa, realizaram-se sete entrevistas aos colaboradores do departamento administrativo. Utilizou-se como técnica uma análise de conteúdo (e não de discurso) de cariz semiótico (e não semiológico), interessando, principalmente, explorar percepções e opiniões dos informantes privilegiados, numa lógica mais sociológica.

Os colaboradores da organização, nas entrevistas, procuram definir e explicar os momentos e as situações por que passam, contextualizando-os e atribuindo-lhes um sentido. Nos relatos que constroem, têm discursos baseados nestes princípios. Estes quadros interpretam o estado das coisas, as trajetórias individuais, a estrutura e as atividades organizacionais, evidenciando, assim, uma tendência de intervir pela linguagem, apoiada numa base provisoriamente estável.

Os resultados mostraram que a cultura organizacional, quando alinhada a valores equilibrados, promove bem-estar e satisfação, reforçando as relações interpessoais e o desempenho organizacional. Concluiu-se que uma cultura organizacional equilibrada é bastante importante na construção de ambientes de trabalho positivos, refletindo-se diretamente na felicidade dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura; Clima; Felicidade; Bem-estar; Satisfação

Abstract

Organizational culture is a central element in how employees perceive and experience the work environment, significantly influencing happiness, well-being and job satisfaction. This study explored this dynamic, integrating concepts such as organizational climate, Social Exchange Theory, the hedonic and eudaimonic perspectives of happiness, positive psychology, well-being, and job satisfaction. The symbiotic relationship between employer and employee proved essential for promoting a healthy cultural balance, maximizing benefits for the organization.

To evaluate the impact of organizational culture on employee happiness, a phenomenological, exploratory, non-predictive and non-probabilistic in its methodologies study was conducted within a large consulting and audit company in the north of Portugal. Using a qualitative methodology, seven interviews were conducted with members of the administrative department. Was used the technique of content analysis (rather than discourse analysis) with a semiotic focus (rather than semiological), primarily aimed at exploring the perceptions and opinions of key informants from a sociological perspective.

During the interviews, the organization's employees seek to define and explain the moments and situations they experience, contextualizing them and assigning a meaning. In the narratives they construct, their discourse is grounded in these principles. These frameworks interpret the state of affairs, individual trajectories, organizational structure and activities, revealing a tendency to intervene through language, supported by a provisionally stable foundation.

The results showed that organizational culture, when aligned with balanced values, promotes well-being and satisfaction, reinforcing interpersonal relationships and organizational performance. It was concluded that a balanced organizational culture is crucial in building positive work environments, directly reflecting on employee happiness.

Kew-words: Culture; Climate; Happiness; Well-being; Satisfaction

Índice

Introdução	1
1. Revisão da Literatura	4
1.1. Cultura Organizacional	4
1.1.1. Evolução Histórico-Conceptual: o papel da cultura nas organizações ao longo dos tempos	5
1.1.2. Tipologias de Cultura: o carácter transversal da variável Cultura.....	7
1.1.3. Teorias de Cultura: breve incursão pela ontogénese da cultura organizacional.....	9
1.1.3.1. Teoria Transcultural de Hofstede	9
1.1.4. Cultura e Clima: proximidades e afastamentos	11
1.1.5. Cultura e Teoria das Trocas Sociais: na antecâmara do estudo do bem-estar nas organizações	13
1.2. Felicidade no contexto laboral	15
1.2.1. Perspetivas clássicas: da eudaimónica à hedónica	17
1.2.2. O impacto da psicologia positiva na concetualização da felicidade no trabalho	19
1.2.2.1. O papel dos aspetos na perceção da felicidade no trabalho.....	22
1.2.3. Felicidade e bem-estar: um breve mapeamento de uma estrutura comum	24
1.2.4. Satisfação no trabalho como indicador para o alcance da felicidade	26
1.3. O impacto da cultura organizacional na felicidade dos colaboradores: uma síntese integradora	28
2. Estudo Empírico.....	32
2.1. Pressupostos teórico-metodológicos	32
2.2. Hipóteses (Linhas Orientadoras) e Objetivos	34
2.3. Amostra e Universo	35

2.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	35
2.4. Instrumento Metodológico.....	37
2.4.1. Análise de Conteúdo.....	38
2.5. Discussão de Resultados	40
2.5.1. Análise estrutural/dinâmica entre cultura e clima: uma perspectiva interacionista e de reciprocidade (afastamentos, aproximações e sobreposições)	40
2.5.2. Psicologia positiva e felicidade nas organizações	46
2.5.3. A felicidade na perspectiva do bem-estar e da satisfação	49
2.5.4. A influência da cultura na felicidade das organizações.....	55
Conclusões.....	64
Referências Bibliográficas.....	68
ANEXO A: Guião da Entrevista	79
ANEXO B: Análise de Conteúdo: Categorias e Dimensões	81

Índice de tabelas

Tabela 1 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagem.....	36
Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por número de anos de trabalho na empresa atual, em número e percentagem	36
Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de escolaridade, em número e percentagem.....	37

Introdução

A cultura organizacional tem um papel determinante na forma como cada colaborador percebe e vivencia o ambiente de trabalho. Este estudo explora o impacto desta cultura, tendo em conta a influência do clima organizacional e a teoria das trocas sociais, na felicidade, no bem-estar e na satisfação dos colaboradores.

A cultura organizacional desde sempre que gera alguma controvérsia na sua definição, porém alguns temas são abordados recorrentemente. Crenças, normas, atitudes, valores e pressupostos adjacentes são alguns dos conceitos associados à definição de cultura organizacional (Espasandin et al., 2020; Kaur Bagga et al., 2022; Mikušová et al., 2023).

A cultura poderá ainda ser associada ao ambiente no trabalho (Ficarra et al., 2020), sendo algo que remete para o clima organizacional, uma vez que este representa o ambiente existente entre as pessoas no seu local de trabalho (Dimitrova, 2019). Estes dois conceitos encontram-se muitas vezes enquanto complementares um do outro, na medida em que o clima é a parte tangível da cultura organizacional (Batista, 2018; Paim et al., 2022; Saraiva & Almeida, 2018).

Tanto o clima como a cultura podem ser ambos influenciados pelas interações entre os colaboradores de uma empresa e, posto isto, a Teoria das Trocas Sociais surge de modo a perceber como as dinâmicas que se constroem organizacionalmente vão mudando e para que se compreenda os benefícios que estas trocas arrecadam (Cherry, 2023; D. S. Silva & Pinheiro, 2023; Wong & Oh, 2023).

A felicidade pessoal e laboral é um dos sentimentos mais procurados e mais comum entre as pessoas (Costa & Oliveira, 2021; Elpo & Lemos, 2022; Thompson & Bruk-Lee, 2021). Este é um conceito bastante difícil de definir dada a sua complexidade de expressão, no entanto, não deixa de ser um objetivo traçado pelas organizações (Elpo & Lemos, 2022).

Inerente a esta dificuldade de definição, são sempre associados outros conceitos de modo a tentar chegar à descrição perfeita da felicidade. Tendo isto em conta surgiram duas perspetivas clássicas: a teoria hedónica e a teoria eudaimónica. A primeira é

relacionada com a parte afetiva e com os resultados emocionais das atividades positivas e negativas da vida (Costa & Costa, 2024). Enquanto que a segunda está direcionada para o bem-estar psicológico e mais focada na autorrealização pessoal e no significado que cada pessoa lhe atribui (Lima, 2022; Costa & Costa, 2024).

A par da crescente procura das organizações em fazer com que os seus trabalhadores sejam mais felizes, surge uma nova perspetiva na psicologia, a psicologia positiva (Meireles & Araújo, 2012). Esta conceção da psicologia pretende investigar as características positivas, as qualidades e os aspetos saudáveis que contribuem para que as pessoas sejam felizes (Costa et al., 2022). Surge em 1998 introduzida por Seligman, que cria o modelo PERMA com componentes que motivam intrinsecamente o ser humano (Madeson, 2017).

Entre os diferentes conceitos associados à felicidade estão o bem-estar e a satisfação. O bem-estar é considerado multidimensional, na medida em que engloba aspetos eudaimónicos e hedónicos (Vazquez et al., 2019). Este influencia a felicidade no trabalho, pois iniciativas organizacionais nessa área melhoram a perceção dos colaboradores, impulsionam o desempenho individual e promovem o sucesso coletivo (Costa et al., 2022; Ribeiro, 2024).

A satisfação mostra-se também ser um conceito subjetivo, uma vez que cada um terá a sua própria definição (Queimado et al., 2019), tal e qual como acontece com a felicidade. A satisfação no local de trabalho está relacionada com as experiências vividas no ambiente de trabalho, com as relações interpessoais e com as tarefas realizadas quotidianamente pelos funcionários (Santos, 2022). Esta está associada à felicidade, especialmente em dimensões como a satisfação global, as tarefas, supervisores, supervisão e colegas (Bowling et al., 2010).

A cultura organizacional como alcance da felicidade no trabalho deve ter uma grande importância, devido à natureza simbiótica da relação empregado-empregador (Ficarra et al., 2020). Fundamentalmente, o equilíbrio entre os valores culturais numa organização é a melhor estratégia para atingir o bem-estar geral de todos os colaboradores, na medida em que nenhuma tipologia de cultura é melhor que as restantes, devendo-se sempre trabalhar e tentar desenvolver as que estão menos presentes de modo a atingir o equilíbrio desejado e necessário (Quinn & Spreitzer, 1991; Neves, 2000 citados

por Lobo, 2020). Havendo este balanço saudável é possível retirar alguns dos benefícios de cada cultura organizacional, resultando numa organização equilibrada e feliz.

O objetivo principal deste estudo passa por perceber se a teoria se confirma e se a cultura organizacional é considerada influente na felicidade dos colaboradores. Para isto, será desenvolvido um estudo de caso numa empresa de grande dimensão do setor de serviços de consultoria e auditoria no norte do país. Será adotada a metodologia qualitativa, sendo que se trata de um estudo de pendor fenomenológico, exploratório, não preditivo e não probabilístico nas metodologias. Serão realizadas sete entrevistas aos colaboradores do departamento administrativo da organização presentes nos escritórios do Porto e de Braga.

No que diz respeito à estrutura do presente estudo, este está dividido em duas partes. A primeira parte diz respeito à revisão da literatura, onde são abordados os principais temas relacionados com o tema investigado, nomeadamente, a cultura organizacional, as tipologias de cultura, o relacionamento entre cultura e clima, a Teoria das Trocas Sociais, a felicidade no trabalho, as perspetivas clássicas, a psicologia positiva, o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Na segunda parte do estudo encontram-se os pressupostos teórico-metodológicos, que serão desenvolvidos com base nos principais estudos relacionados ao presente, as hipóteses (linhas orientadoras) e os objetivos delineados, a amostra e universo envolventes, a metodologia escolhida para a recolha dos dados e, por fim, a discussão dos resultados obtidos.

1. Revisão da Literatura

1.1. Cultura Organizacional

Há mais de três décadas que os investigadores demonstram um interesse significativo na descrição do conceito de cultura organizacional, no entanto, a cultura continua a ser um fator complexo e controverso sobre o qual não existe concordância (Espasandin et al., 2020). Apesar desta falta de consenso entre os vários autores sobre a definição do conceito de cultura organizacional, são destacados alguns temas comuns que são considerados importantes para a sua compreensão, como crenças, normas e valores compartilhados (Espasandin et al., 2020). Os autores concordam ainda de que é um aspeto bastante importante para uma organização (Mikušová et al., 2023). Schein refere-se à cultura organizacional como uma sequência de normas, valores, suposições básicas e crenças que têm influência no comportamento dos colaboradores dentro da organização (citado por Kaur Bagga et al., 2022).

Por outras palavras, Denison afirma que se pode definir como os valores básicos, as atitudes e as crenças que existem numa organização, os padrões de comportamento resultantes desses significados e a conexão que existe entre estes mesmos conceitos (citado por Mikušová et al., 2023). Apoiando a definição de Schein, Denison definiu cultura organizacional como valores, protocolos, crenças e pressupostos subjacentes que estão bem enraizados na estrutura das organizações através de funcionários que mantém e revigoram esses princípios básicos (Kaur Bagga et al., 2022).

Outros autores defendem, ainda, que a cultura organizacional engloba o ambiente de uma empresa, isto é, inclui relações sociais entre todos os membros da empresa em termos de confiança e sentimento de valorização (Zak, 2017; Gibson et al., 2020 citados por Ficarra et al., 2020). No seguimento da definição compartilhada pelos dois autores indicados anteriormente, a cultura organizacional pode influenciar as atitudes e comportamentos que as equipas têm no seu local de trabalho (Costa & Oliveira, 2021).

Relações interpessoais, ambiente, realização humana e desenvolvimento da personalidade humana, desempenho e satisfação dos funcionários, imagem e marca da organização são todos cultura organizacional. Está associado ao comportamento e atitude

da gestão, ao desempenho da organização e ao comportamento da organização (Mikušová et al., 2023).

Pode-se concluir que o conceito de cultura organizacional é um aspeto significativo da função de uma organização, uma vez que inclui crenças, valores e comportamentos partilhados pelos funcionários, ou seja afeta fortemente as decisões individuais e as ações do grupo (Belias & Koustelios, 2014).

1.1.1. Evolução Histórico-Conceptual: o papel da cultura nas organizações ao longo dos tempos

O estudo sobre a cultura organizacional tem sido cada vez mais desenvolvido, sendo que nas últimas décadas cresceu significativamente, uma vez que é um dos fatores que melhor interpreta o comportamento das pessoas no que diz respeito ao seu ambiente organizacional e por ser um dos fatores que mais contribui para que uma organização se distinga de todas as outras (Guerrero Bejarano & Siu, 2017 citado por Direitinho, 2022).

O início deste conceito começou na década de 1970 e 1980. Nesta época, Pettigrew defendia que a cultura organizacional deve ser considerada um fenómeno social importante no que diz respeito ao entendimento do comportamento nas empresas (citado por Boufounou et al., 2024). A cultura organizacional era definida por Pettigrew e Schein como um sistema de significados partilhados por um grupo que se vai formando ao longo do tempo com o intuito de resolver problemas e desafios que surgem. Esta definição envolve normas, comportamentos e também crenças e valores (citados por Boufounou et al., 2024). É, ainda, destacado por Pettigrew que esta não é facilmente alterada, uma vez que está extremamente enraizada nas práticas das organizações (citado por Boufounou et al., 2024).

Mais tarde, a cultura organizacional já passa a ser considerada como uma possível vantagem competitiva para as empresas. Deal & Kennedy defendem que a cultura organizacional vai além dos fatores técnicos e financeiros, considerando-a uma força vital para que as organizações se mantenham unidas, moldando comportamentos, decisões e o desempenho geral (citados por Saeed & Wang, 2014). A cultura corporativa é vista como um conceito importante para melhorar o ambiente de trabalho e os resultados

empresariais, uma vez que o sucesso não depende apenas de estratégias financeiras ou tecnológicas, mas também de uma cultura com o foco nas pessoas (Saeed & Wang, 2014).

Em 1991 surge a teoria de Hofstede, onde este compara a cultura ao “Software da Mente”. O software corresponde a um grupo de padrões de pensamentos e sentimentos que são adquiridos desde a infância e que influenciam a forma como cada pessoa interage com o mundo, sendo que é programado pelo ambiente cultural, o que leva a que cada sociedade tenha o seu próprio (George et al., 2012). É nesta época que surgem, também as cinco dimensões culturais de Hofstede (Firican, 2022). Neste caso, a cultura organizacional é distinguida da cultura nacional, na medida em que a organizacional pode ser moldada pela nacional, no entanto terá sempre as suas próprias características que surgem dentro da própria instituição (Firican, 2022).

Neste seguimento, Chao & Moon (2005) defendem que numa única organização existem diversas subculturas influenciadas por funções, níveis hierárquicos e, ainda, valores e crenças que podem gerar sinergias ou conflitos. A cultura passa a ser algo não estático e diferentes acontecimentos podem transformá-la ao longo do tempo (Sackmann & Phillips, 2004). Em resumo, a cultura organizacional é um conceito bastante complexo e contrastante, sendo que uma gestão eficaz requer que estas múltiplas dimensões sejam aproveitadas (Sackmann & Phillips, 2004).

Mais tarde, Hatch e Schultz (2002) exploram a relação entre identidade, cultura e imagem organizacionais. A identidade está extremamente conectada à cultura interna das empresas, o que acaba por moldar as crenças e comportamentos dos trabalhadores. Acaba também por estar ligada à imagem externa que reflete o modo como o público, clientes, fornecedores e parceiros percecionam a organização (Hatch & Schultz, 2002). A identidade organizacional está também presente na mudança. As mudanças nas estruturas organizacionais levam constantemente a uma revalidação da identidade e isto pode ter impacto no senso de comunidade e coesão (Hatch & Schultz, 2002).

Recentemente, as culturas organizacionais têm enfrentando o desafio da transformação digital (Deep, 2023). Culturas ágeis, que se focam e promovem a inovação e a flexibilidade tendem a ter uma melhor resposta perante as transformações digitais em comparação com as culturas mais resistentes à mudança (Deep, 2023). As organizações devem ser capazes de conseguir equilibrar a adoção tecnológica com práticas que

promovam o bem-estar dos trabalhadores de modo a que exista uma cultura saudável e produtiva (Bozkus, 2023). Posto isto, Bozkus (2023) afirma que a liderança tem um papel importantíssimo para moldar este tipo de cultura, aberta à inovação e imprescindível para o sucesso da transformação digital. Líderes que promovem uma mentalidade de adaptação e flexibilidade fazem com que as constantes mudanças sejam facilitadas, enquanto que culturas rígidas apresentam uma maior dificuldade nestes ajustes ((Bisson & Boukef, 2021; Bozkus, 2023). Em suma, torna-se deveras importante que, atualmente, exista uma grande agilidade dentro da cultura organizacional para que haja sucesso organizacional (Bisson & Boukef, 2021).

Consegue-se concluir que apesar das diferentes abordagens que a cultura organizacional tem vindo a ter e das diversas condicionantes que se foram anexando a esta definição, praticamente todos os autores mencionam que esta é influenciada pelos valores e crenças de cada um e que tem um grande peso nos comportamentos organizacionais.

1.1.2. Tipologias de Cultura: o carácter transversal da variável Cultura

Vários autores definem diferentes tipos de cultura organizacional, uma vez que cada organização terá a sua, é compreensível existirem diversas tipologias. Para além disto, também existirão várias formas de compreender e analisar o que é a cultura organizacional.

Schein desenvolveu o modelo que divide a cultura em três diferentes níveis: o nível dos artefactos, o nível dos valores expostos e o nível dos pressupostos básicos (citado por Encalada & Heredia, 2018). Com estes níveis, a cultura pode ser desenvolvida e traçada tendo em conta fatores externos e internos (Encalada & Heredia, 2018). O primeiro nível, o dos artefactos, é o mais simples de identificar numa organização, uma vez que inclui todas as características visíveis como o ambiente físico, a linguagem, o vestuário e as pessoas (Direitinho, 2022). O nível dos valores expostos reflete os motivos por trás dos comportamentos e da estrutura da empresa, ou seja, inclui as estratégias, os objetivos e as filosofias organizacionais. Este nível contém, também, as crenças e valores correspondentes aos princípios estabelecidos à priori pelos líderes da organização (Machado et al., 2018). O terceiro nível é o mais relevante para Schein, pois podem ser

encontradas algumas inconsistências entre cada um dos dois primeiros níveis. O nível dos pressupostos básicos tem em consideração todo o panorama da empresa, pois inclui as crenças e os valores que têm surgindo e estado presentes na organização (Direitinho, 2022; Machado et al., 2018). Estes elementos não são visíveis tão facilmente, mas são igualmente importantes, porque afetam a maneira como cada membro da instituição pensa e age (Davis & Cates, 2018 citado por Direitosinho, 2022).

Cameron & Quinn, com o seu Modelo dos Valores Contrastantes, definiram quatro tipos de cultura organizacional, sendo estas a cultura de clã, a cultura de inovação, a cultura hierárquica e a cultura de mercado (citados por Lobo, 2020). Na cultura de clã as empresas defendem a ideia de que o trabalho em equipa melhora o ambiente organizacional, o líder é visto como um mentor e existe uma maior participação de todos os membros e a empresa é vista como uma extensão da família (Lobo, 2020). Na cultura de inovação a organização valoriza a inovação, o empreendedorismo, a flexibilidade e a mudança sendo bastante dinâmica e empreendedora. Na cultura hierárquica existe uma preferência pela estrutura e pelo controlo, mantendo a coordenação e estabilidade formalmente necessárias. Esta é a cultura mais tradicional estando presente nas organizações burocráticas (Vale, 2016). Por fim, a cultura de mercado é orientada para os resultados, valorizando a competição e a concretização (Lobo, 2020; Vale, 2016).

Handy, enuncia outros tipos de cultura organizacional, sendo que este preferiu associar o nome de cada tipologia a um dos deuses da antiga Grécia (citado por Queimado et al., 2019). A cultura do “papel” relacionada com o deus Apolo, caracteriza uma cultura que tenha como base a divisão de funções e departamentos administrativos. A cultura “tarefa” é baseada nas ligações que existem e, conseqüente, na energia que se gera e, também, na criatividade. Esta está associada a Atena. A cultura do “clube”, do deus Zeus, é caracterizada pela centralização do poder com grande ênfase no respeito e autoritarismo. Por último, a cultura “existencial” é orientada para as empresas que priorizam as habilidades e as capacidades de cada um. Esta está associada ao deus Dionísio (Queimado et al., 2019).

Uma outra definição de outros quatro tipos de culturas organizacionais é o Modelo *Competing Values* de Denison e Spreitzer. Os dois autores definem dois eixos com este modelo, o primeiro sendo o eixo da flexibilidade-controlo que relaciona a estabilidade com a mudança; e o segundo o da orientação interna e orientação externa focado nas

atividades que acontecem dentro e fora da organização. Estes dois eixos dividem quatro tipos de culturas: a cultura de grupo, a cultura de desenvolvimento, a cultura hierárquica e a cultura racional (Denison & Spreitzer, 1991 citados por Kang, 2016). A cultura de grupo enfatiza a flexibilidade, mantém o foco principal no cliente interno e tem como valores fundamentais a pertença, a confiança, a coesão e a participação. A cultura de desenvolvimento também dá importância à flexibilidade, mas o foco está virado para o ambiente externo. Esta tem como valores fundamentais o crescimento, a criatividade, a estimulação e a adaptação ao ambiente externo (Denison & Spreitzer, 1991 citados por Lobo, 2020). A cultura hierárquica está centrada entre a organização interna e o controle e tem como valores a eficiência interna, a ordem, as regras, a coordenação e os regulamentos. Por fim, a cultura racional localizada entre o eixo da orientação externa e o controle, tem como valores o planejamento, a produtividade, o cumprimento de regras e a eficiência (Denison & Spreitzer, 1991 citados por Kang, 2016; Lobo, 2020).

1.1.3. Teorias de Cultura: breve incursão pela ontogénese da cultura organizacional

Como já mencionado, a cultura organizacional tem despertado interesse de pesquisadores e tem sido bastante estudada em trabalhos científicos, especialmente nas áreas de gestão e negócios. Na literatura, este conceito é analisado a partir de diferentes perspetivas de autores que procuram entender o seu papel em várias práticas organizacionais ou como pode influenciar os trabalhadores das organizações (Cicea et al., 2022). Assim sendo, segue-se a descrição do que consiste a teoria transcultural de Hofstede.

1.1.3.1. Teoria Transcultural de Hofstede

Ao longo dos últimos 50 anos, vários pesquisadores tentaram definir cultura tendo em conta várias condicionantes. Como resultado, o número de dimensões que cada investigador tinha no seu modelo cultural aumentou. Hofstede, nomeadamente, passou das suas quatro dimensões originais para as seis dimensões atuais (Firican, 2022). Hofstede organiza a sua teoria transcultural em seis dimensões, sendo elas: distância ao poder; individualismo versus coletivismo; masculinidade e feminilidade; aversão à incerteza; orientação temporal e, por fim, indulgência versus restrição (Firican, 2022).

A primeira sendo a distância ao poder aborda a desigualdade hierárquica de cada sociedade e como cada cultura reage perante essa desigualdade. Essencialmente, é definida pela forma como os membros menos poderosos de uma organização aceitam que o poder seja desigual (Rajkumar, 2023). Nesta dimensão, uma pontuação mais alta indica uma organização que define bem a sua hierarquia, enquanto que uma pontuação mais baixa indica uma sociedade mais igualitária (Rajkumar, 2023).

Na dimensão do individualismo versus coletivismo, é medida a diferença entre as culturas que definem a sua autoimagem em termos de “eu” ou “nós”. As pessoas numa sociedade individualista tendem a cuidar apenas de si e do seu núcleo mais próximo, o que torna as relações com outras pessoas mais frágeis. Para estas culturas o tempo pessoal e a liberdade para orientar a vida pessoal é imprescindível, o que leva a que a vida pessoal e profissional não se confundam. Pelo contrário, as sociedades coletivistas tendem a pertencer a grupos, existe a tendência para vida pessoal e profissional se misturarem e as tarefas tornam-se menos importantes do que as pessoas à sua volta (Sánchez, 2013).

No grau de masculinidade e feminilidade aborda-se o aspeto comportamental, na medida em que os comportamentos masculinos são ligados à firmeza, competição, assertividade, ambição e desejo de poder, enquanto os comportamentos femininos estão relacionados com modéstia, cuidado, segurança, qualidade de vida e tranquilidade. A história, a religião e a cultura de cada país são alguns dos valores que afetam esta definição (Tomás, 2023).

Relativamente à dimensão da aversão à incerteza, Hofstede, mede o quanto a sociedade está confortável com o desconhecido, ou seja, como lida com o facto do futuro ser imprevisível, com a possibilidade de haver mudanças radicais e de saírem da sua zona de conforto. Nesta categoria, pontuações mais altas indicam menos conforto com a ambiguidade e mais necessidade de certeza e clareza, enquanto que as mais baixas indicam uma maior capacidade de improvisar em acontecimentos inesperados (Sánchez, 2013; Tomás, 2023). Esta questão pode trazer ansiedade a sociedades que não lidem bem com esta incerteza e que prefiram ter tudo sob o seu controlo.

A dimensão da orientação temporal é uma dimensão que aborda como a sociedade sente, ou não, a necessidade de manter laços com o passado, priorizando a tradição, enquanto enfrentam os desafios do presente e o que é desejável para o futuro. As

sociedades com orientação a longo prazo, ou seja, com pontuações mais elevadas, são sustentadas por valores voltados para os resultados do futuro, incentivando o esforço e o trabalho individual para atingir objetivos. Por outro lado, as sociedades com orientação a curto prazo, isto é, com pontuações mais baixas, preservam o seu passado e presente, respeitando sempre as suas tradições (Tomás, 2023).

Por fim, a dimensão da indulgência versus restrição que apresenta dois lados consideravelmente distintos em relação à procura do controlo dos desejos e impulsos. A indulgência caracteriza os indivíduos que agem e se expressam como desejam, havendo bastante liberdade na diversão e prazer da vida. Enquanto que a restrição faz com que as pessoas tenham atitudes mais contidas e pensadas, que fazem com que haja “um sentimento de que lazer e outros tipos de gratificação são errados” (Rajkumar, 2023).

1.1.4. Cultura e Clima: proximidades e afastamentos

O clima organizacional, à semelhança da cultura, foi estudado por vários autores, o que faz com que surjam várias definições deste conceito. Os primeiros a introduzirem este tema foram Litwin e Stringer. Segundo os autores, o clima é caracterizado pelos efeitos subjetivos percebidos resultantes do sistema formal, do estilo de gestão informal e outros fatores ambientais significativos que influenciam as atitudes, crenças, valores e motivações dos colaboradores de uma organização (Litwin & Stringer citados por Saraiva & Almeida, 2018; Dimitrova, 2019)

Este conceito foi sendo desenvolvido ao longo dos anos em vários estudos. Chiavenato, refere que o clima organizacional representa o meio interno de uma organização, o ambiente psicológico que existe em cada organização (citado por Saraiva & Almeida, 2018). O clima demonstra também a atmosfera psicológica de cada organização e a satisfação de cada indivíduo, que pode ser atingida ou não dependendo de como os trabalhadores se sentem no seu local de trabalho (Saraiva & Almeida, 2018). Segundo Denison, o clima é várias vezes reconhecido como algo temporário e limitado aos fatores do ambiente social que são tidos em conta pelos membros da empresa (citado por Saraiva & Almeida, 2018).

O clima organizacional pode, ainda, ser relacionado ao serviço ao cliente, na medida em que avalia as percepções dos empregados sobre os aspetos que são esperados e recompensados no serviço ao cliente final (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). Pina e Cunha et. al (2007) abordam o clima como o desenvolvimento de uma compreensão psicológica coletiva entre um grupo de pessoas que interagem frequentemente. Este grupo partilha uma perspetiva comum, levando à criação de uma base estável de ideias e percepções sobre o que representa trabalhar naquela organização.

Neste seguimento, para Chambel & Curral estamos perante um conjunto de percepções partilhadas pelos funcionários no que diz respeito às práticas organizacionais, sendo que pode ser considerada uma representação momentânea da cultura organizacional (citado por Saraiva & Almeida, 2018). Este conjunto de concepções ajuda a que os colaboradores encontrem um equilíbrio no seu quotidiano e, assim, compreender e criar um propósito no seu meio organizacional (Saraiva & Almeida, 2018).

O clima organizacional representa o ambiente onde as pessoas realizam o seu trabalho diariamente, sendo que este é influenciado por vários fatores, nomeadamente as relações internas entre os colaboradores e as relações externas com fornecedores, clientes e parceiros. Estes elementos moldam o ambiente de trabalho e podem, positiva ou negativamente, impactar o desempenho da organização (Dimitrova, 2019).

O clima e a cultura organizacional são, por vezes, utilizados como sinónimos, no entanto, com a revisão da literatura pode-se concluir que são conceitos independentes, porém complementares. Neste seguimento, o clima organizacional pode ser um reflexo da cultura, na medida em que o clima transparece os efeitos que advêm da cultura. Resumidamente, o clima é a parte mais visível da cultura (Saraiva & Almeida, 2018).

Ainda no seguimento de serem considerados semelhantes, a cultura e o clima de uma organização são duas adaptações teóricas para definir a forma como as pessoas se sentem e descrevem o seu local de trabalho. No entanto, o clima aborda todos os aspetos tangíveis e os comportamentos necessários para o sucesso, enquanto a cultura oferece uma abordagem mais intangível e virada para as percepções de cada trabalhador. No fundo, o clima e a cultura podem ser estudados separadamente, porém são sempre interdependentes e complementares na prática organizacional (Batista, 2018).

Embora o clima organizacional e a cultura organizacional sejam conceitos diferentes e, por vezes, parcialmente sobrepostos, ambos partilham a característica de facilitar a compreensão de fenómenos psicológicos semelhantes. Quando usados de forma interligada, tanto ao nível conceitual como prático, estes são úteis para entender como os colaboradores vivenciam o ambiente e o local de trabalho como um todo (Paim et al., 2022).

A par disto, a cultura estuda dimensões extremamente enraizadas na empresa, ao contrário do clima que aborda dimensões mais superficiais, podendo assim concluir que a cultura pode ser considerada bem mais abstrata do que o clima (Paim et al., 2022). Denison, afirma ainda que existe também uma diferença no que diz respeito à transformação destas duas ideias, isto é, a cultura tende a ter uma grande estabilidade e o clima a ser temporário e alterar à medida que o tempo passa (citado por Paim et al., 2022).

Em suma, estes dois construtos não são totalmente incompatíveis, mas sim complementares e relacionáveis, uma vez que o clima organizacional decorre naturalmente da cultura organizacional, isto é, o clima representa a expressão mais visível da cultura. Ou seja, a cultura organizacional exterioriza-se através do clima organizacional (Saraiva & Almeida, 2018; Paim et al., 2022).

1.1.5. Cultura e Teoria das Trocas Sociais: na antecâmara do estudo do bem-estar nas organizações

No final da década de 1950, a interação entre pares começou a ganhar relevância no estudo do comportamento organizacional, apoiada numa das principais teorias da Sociologia, Psicologia Social e Economia: a Teoria da Troca Social. Homans e Emerson destacaram as relações de poder entre indivíduos como uma explicação fundamental dessas interações (Tavares, 2019).

Esta teoria está entre os paradigmas conceituais mais influentes para entender o comportamento no local de trabalho (Silva & Pinheiro, 2023). Neste sentido, Blau define a Teoria das Trocas Sociais como um processo de reciprocidade direta entre duas partes, sendo que as pessoas procuram retribuir àqueles que as beneficiam, embora a natureza exata do retorno pode não acontecer da forma que se espera (citado por Silva & Pinheiro,

2023). Gouldner enfatizou a importância das normas de reciprocidade, que são a base das trocas sociais (Silva & Pinheiro, 2023).

A Teoria das Trocas Sociais tornou-se uma perspectiva teórica essencial para que fosse possível perceber melhor como as pessoas colaboram entre si e como as suas dinâmicas de relacionamento vão mudando ao longo do tempo, na medida em que explora a estrutura social que define esta colaboração (Hernandez Marquina et al., 2024). É também um construto teórico chave utilizado no comportamento no local de trabalho para entender os benefícios e custos através das várias interações existentes (Wong & Oh, 2023).

Esta teoria admite que a interação social entre diferentes partes contém benefícios e custos e que o comportamento é impulsionado pela troca antecipada de benefícios, quer sejam estes tangíveis ou intangíveis (Wong & Oh, 2023). A teoria das trocas sociais sugere que, por norma, tende-se a subtrair os custos aos benefícios para determinar se é benéfica a interação que vai existir (Cherry, 2023).

No contexto organizacional, demonstra-se que quando os funcionários percebem que a organização não cumpre as suas obrigações, eles podem diminuir as suas contribuições ou até retaliar (Silva & Pinheiro, 2023). Assim, o princípio da reciprocidade nas trocas sociais destaca a importância das relações no local de trabalho, promovendo um processo mútuo de apoio entre funcionários e supervisores (Wong & Oh, 2023).

Neste seguimento, as pessoas podem ser atraídas por uma organização com o intuito de obterem recompensas satisfatórias (Silva & Pinheiro, 2023). Além disso, Shen argumenta que, por ser um processo interativo, ambas as partes podem ter percepções diferentes, o que pode impulsionar mudanças nas relações, sendo necessária uma abordagem bilateral (Silva & Pinheiro, 2023). Por exemplo, quanto mais apoio os funcionários recebem dos seus supervisores, mais positivo tende a ser o seu desempenho e bem-estar organizacional (Thomas & Gupta, 2021). Estudos de Heron et al. também destacam que a percepção de justiça tem um papel fundamental nas atitudes e comportamentos dos funcionários.

Diversas pesquisas evidenciam que variáveis como confiança, desempenho, comprometimento, satisfação no trabalho, lealdade, identificação organizacional, apoio

do superior, justiça e sensação de cidadania organizacional influenciam as relações sociais no ambiente de trabalho (Silva & Pinheiro, 2023).

Ainda no âmbito organizacional, a Teoria da Troca Social reflete-se nas relações entre colegas, níveis hierárquicos e entre os colaboradores e a organização (Tavares, 2019). Indivíduos que dão muito tendem a esperar muito em troca, enquanto que aqueles que recebem muito sentem-se pressionados a retribuir – um processo de influência e reciprocidade que gera um equilíbrio nas trocas (Tavares, 2019). Estudos indicam que o compromisso dos colaboradores está relacionado com as suas perceções sobre o apoio organizacional e o seu nível de compromisso (Tavares, 2019). Isso sugere que os indivíduos percebam as práticas de recursos humanos como indicadores do compromisso da organização, retribuindo de acordo com seu nível de envolvimento (Tavares, 2019).

1.2. Felicidade no contexto laboral

O conceito de felicidade, enquanto elemento prático em desenvolvimento, tem múltiplas definições, por não ser algo consensual nem linear para todas as pessoas (Elpo & Lemos, 2022). Posto isto, pode-se ramificar em vários significados desde a forma como a vida é avaliada e todas as suas singularidades até à felicidade atingida com o alcance de objetivos delineados e necessidades importantes (Lima, 2022).

Diener afirmava que a felicidade era também vista como algo supremo, isto é, seria alcançado autonomamente e não com influência externa. Quando atingida, nada mais seria desejado e ambicionado (citado por Zenhas, 2012). Em contrapartida, Martin, na Grécia Antiga surge com a teoria, baseada nas ideias de Mill, sobre a felicidade enquanto consequência do investimento em objetivos e relações e não enquanto resultado do investimento na própria felicidade (citado por Zenhas, 2012). Emmons (2003) refere, então, que realizando os seus objetivos e metas futuras as pessoas sentir-se-iam felizes e realizadas.

Contudo, a felicidade é um sentimento comum a todas as pessoas (Thompson & Bruk-Lee, 2021), tanto na sua vida pessoal, como profissional, sendo uma das sensações mais prazerosas para o ser humano, levando a que seja um dos sentimentos mais procurados a alcançar (Costa & Oliveira, 2021; Elpo & Lemos, 2022). Atualmente, é cada vez mais notória a preocupação pela felicidade no local de trabalho, na medida em que as

próprias organizações mudaram a forma como abordam este tema no seu dia-a-dia (Elpo & Lemos, 2022). Este cuidado pode ser bastante benéfico para as organizações, uma vez que indivíduos felizes irão promover e alimentar mais as suas relações, serão mais agradáveis, mais otimistas e bem-humorados (Thompson & Bruk-Lee, 2021). Isto poderá levar a que estes colaboradores mais felizes contagiem e influenciem positivamente a felicidade dos seus colegas (Thompson & Bruk-Lee, 2021).

Desde 2020, dada a pandemia que enfrentamos e as mudanças que isso arrecadou, sentimentos como stress e preocupação aumentaram exponencialmente (Zandi et al., 2022). Assim sendo, começou a haver uma maior preocupação por parte das empresas sobre o tema da felicidade. Para além disto, algo que também influencia esta preocupação é o facto de as gerações mais recentes terem uma visão diferente do mundo laboral (Cunha, 2022), procurando sempre funções que os satisfaçam a todos os níveis, não olhando para a sua vida profissional apenas como uma obrigação.

No início da vida organizacional, o principal objetivo das organizações era a produtividade e o lucro que esta arrecadava, ficando para último plano as necessidades dos funcionários. A única motivação que era dada aos colaboradores era monetária e servia apenas de incentivo a que a sua produtividade aumentasse. No entanto, nos dias de hoje isto já não acontece. O objetivo de atingir o maior lucro possível mantém-se, mas existe a consciência de que para atingir o sucesso é necessário investir no seu maior ativo, os funcionários. Para além disto, no presente, o trabalho já não é visto como uma necessidade e obrigação, mas sim numa ótica de conforto, pelo que se torna importante as empresas fomentarem o bem-estar na sua organização (Cunha, 2022).

Segundo Fisher (2010), o conceito de felicidade no trabalho é muito amplo e torna-se importante que seja desenvolvido um modelo que considere mais do que um conceito de modo a ser possível a sua mensuração. Deste modo, definiu três níveis que podem ser capazes de medir a felicidade organizacional: satisfação no trabalho; envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional. De acordo com Maenapothi, a felicidade no trabalho representa um caso onde as pessoas estejam felizes no local de trabalho, não sentindo que estão a trabalhar, levando a que sejam eficientes e atinjam os objetivos desejados (citado por Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Assim sendo, acredita que estes cinco fatores são responsáveis pela felicidade no local de trabalho: satisfação com as suas tarefas; cultura da organização; relacionamentos;

qualidade de vida no trabalho e liderança (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Salas-Vallina et al. (2018) afirmam que as definições de felicidade no contexto de trabalho podem ser classificadas nos seguintes grupos principais: satisfação no trabalho, *engagement*, hedónica e eudemónica, bem-estar e capital psicológico.

A definição de felicidade no contexto laboral não é de todo consensual, tal como demonstram Farsen et al. (2018) quando referem que apesar de haver um reconhecimento de que é necessário ter em conta a qualidade de vida, bem-estar e felicidade para a construção de uma organização saudável, existem dificuldades associadas ao delineamento destes conceitos (Sousa, 2022).

1.2.1. Perspetivas clássicas: da eudaimónica à hedónica

Com a dificuldade na definição do conceito de felicidade e com as diferentes teorias adjacentes, a distinção entre as perspetivas hedónicas e eudaimónicas surgem bastantes vezes associadas, igualmente ao bem-estar subjetivo (Magyar & Keyes, 2019). Também, Ryan e Deci, distinguem duas componentes teóricas do bem-estar: o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico, que se relacionam com os paradigmas das teorias hedónica e a eudaimónica (citados por Silva, 2017). Ou seja, por norma, as pesquisas e estudos sobre o bem-estar associam-se à felicidade e têm tendência a seguir uma destas duas perspetivas (Mota & Oliveira, 2020).

No que diz respeito à teoria hedónica, Diener relaciona o bem-estar com a satisfação da vida, referente a uma análise cognitiva e positiva da vida (citado por Silva, 2017). Isto é, o afeto positivo que as emoções positivas e a sua assiduidade têm e a influência negativa que a presença das emoções negativas causa, associado, assim, ao bem-estar subjetivo (Silva, 2017). Kahneman et al. afirmam, também, que no bem-estar hedónico, a felicidade é considerada tendo em conta a maximização do prazer versus desprazer (citados por Van Herwaarden et al., 2022).

A felicidade hedónica está relacionada com a extensão emocional da felicidade, isto é, a forma como cada pessoa se sente em relação à sua própria vida (Kahneman, 1999). Pode-se, ainda, afirmar que é o tipo de felicidade que se relaciona com o bem-estar emocional e afetivo de cada um (Lima, 2022). Posto isto, este tipo de felicidade relaciona-

se com as emoções negativas e positivas, ou seja, centra-se nas experiências agradáveis e desagradáveis da vida de cada indivíduo (Costa & Costa, 2024).

Por outras palavras, é o tipo de felicidade mais palpável, tratando-se da alegria e satisfação que a pessoa sente na realização de uma atividade gratificante (Lima, 2022). Refere-se ao “sentimento de prazer e de dor, de interesse e de aborrecimento, de alegria e tristeza, de satisfação e insatisfação, entre outros” (Kahneman, 1999, citado por Lima, 2022, p. 7).

Posto isto, o bem-estar hedónico (ou subjetivo) resulta de uma reflexão filosófica sobre o bem-estar que engloba a dimensão cognitiva, a satisfação com a vida (Mota & Oliveira, 2020) e a dimensão emocional, ou seja, bem-estar afetivo, que é caracterizado pela frequência de experiências de afeto positivas subtraída à frequência de experiências de afeto negativas (Lima, 2022; Mota & Oliveira, 2020). Daniels, defende, ainda, que este bem-estar afetivo é um dos mais importantes elementos de bem-estar psicológico ou felicidade (citado por Lima, 2022). Em suma, pode-se afirmar que a felicidade hedónica se relaciona com os resultados emocionais das atividades positivas e negativas da vida de cada indivíduo (Saint-Onge et al., 2022).

Relativamente à perspetiva eudaimónica, é afirmado que esta, enquanto estado objetivo, compreende os sentimentos que surgem quando alguém se move com o objetivo de alcançar a autorrealização, de modo a fortalecer os seus potenciais e conceder propósito à sua vida (Waterman, Schwartz & Conti, 2006). As teorias eudaimónicas defendem que nem todos os objetivos ou resultados alcançados resultam no bem-estar (Zenhas, 2012). Do ponto de vista desta perspetiva, a felicidade subjetiva não estaria diretamente relacionada com o bem-estar (Ryan & Deci, 2001).

Assim sendo, a felicidade eudaimónica pode ser alcançada através de experiências de significado e propósito (Lima, 2022). Segundo Illies et. al., o envolvimento eudaimónico de cada pessoa está relacionado com experiências de máximo interesse, como por exemplo a motivação no local de trabalho, uma vez que este tipo de felicidade se alcança quando a pessoa está totalmente envolvida numa certa atividade (citados por Lima, 2022). De salientar que Soragii e Paschoal (2011), defendem que este tipo de bem-estar não influencia apenas o prazer, mas também todas as emoções que as pessoas sentem quando estas se dirigem à sua autorrealização.

Este segundo tipo de felicidade inclui-se no bem-estar psicológico e social, sendo que tem incluído na sua definição os conceitos de crescimento, ou seja, a autonomia, a aceitação, as competências, os valores e as crenças, sendo que a principal definição é a autorrealização pessoal e o significado que cada pessoa lhe atribui (Ryff & Singer, 1996 citado por Lima, 2022). Neste seguimento, Huta e Ryan afirmam que as atividades eudaimónicas têm tendência a estar relacionadas com resultados mais amplos, como os sentimentos de ligação a um todo maior (citados por Saint-Onge et al., 2022).

Resumindo, pode-se afirmar que a perspetiva hedónica está diretamente relacionada com o bem-estar emocional no que diz respeito à satisfação e à felicidade. Foca-se na procura pelo prazer em detrimento do sofrimento (Costa & Costa, 2024; Saint-Onge et al., 2022; Lima, 2022; Mota & Oliveira, 2020). A perspetiva eudaimónica centra-se na autorrealização, no propósito de vida, na autonomia, no crescimento, nas experiências e nos significados que destas resultam (Costa & Costa, 2024; Saint-Onge et al., 2022; Lima, 2022). A felicidade hedónica valoriza o sentimento imediato e momentâneo, enquanto a felicidade eudaimónica prioriza o desenvolvimento pessoal e o propósito de vida.

1.2.2. O impacto da psicologia positiva na concetualização da felicidade no trabalho

Tal como já foi mencionado, a felicidade é um dos principais objetivos da vida humana e é considerado extremamente valioso no imaginário sociocultural da sociedade contemporânea em que nos encontramos (Costa & Oliveira, 2021; Elpo & Lemos, 2022). É comum na literatura académica se afirmar que este é um construto que varia ao longo da história e através da cultura e dos eixos políticos (Rivera et al., 2024). Atualmente, existe uma crescente procura por uma vida mais satisfatória, tanto ao nível pessoal como profissional e, com isto, os cientistas têm estudado como as pessoas estão a viver e a contribuir para melhorar as suas vidas e, consequentemente, tornando-se mais felizes (Pereira, 2018).

Na área da psicologia, a história mostra que estes estudos nem sempre seguiram este rumo. Durante vários anos, estas observações concentravam-se nos aspetos negativos dos seres humanos (Pereira, 2018) e faziam com que a felicidade fosse liderada por

decisões que controlam a vida pessoal através do seu físico e dos seus valores religiosos (Rivera et al., 2024). Com a dificuldade e os desafios que as empresas enfrentam no que diz respeito à retenção dos seus melhores colaboradores, nos últimos anos o foco foi alterado e houve um grande aumento das pesquisas e publicações sobre a felicidade, de modo a que esta fosse gerida produtivamente (Pereira, 2018; Rivera et al., 2024).

Este novo domínio da psicologia colocou-se no espectro da compreensão e otimização humana, no desenvolvimento das virtudes, ou seja, veio inverter o foco da intervenção centrado nas fraquezas e evitamento das patologias (Sheldon & King, 2001). Resumidamente, esta perspetiva pretende investigar as características positivas, as qualidades e os aspetos saudáveis que contribuem para que as pessoas sejam felizes (Costa et al., 2022; Pereira, 2018). Surge, assim, com Seligman, o movimento científico de psicologia positiva que se foca numa vertente mais protetora e preventiva, isto é, é o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento e funcionamento ótimo dos indivíduos, grupos e instituições (citado por Gable & Haidt, 2005).

O interesse pela psicologia positiva tem vindo a aumentar globalmente nas várias áreas de educação social, saúde e, também, nas organizações. As suas investigações têm como objetivo desenvolver uma visão encaminhada para as soluções e recursos, fazendo com que os profissionais passem a ser promotores de bem-estar individual, familiar e das empresas (Meireles & Araújo, 2012). Com isto, tem-se verificado que as áreas de gestão, economia e sociologia dão bastante importância à psicologia positiva nas suas investigações, de maneira a que seja possível perceber o seu relacionamento com a liderança, a competitividade, o sucesso e o compromisso organizacional (Meireles & Araújo, 2012).

A psicologia positiva é um movimento que procura compreender quais os fatores positivos psicológicos e sociais que levam à felicidade (Barros et al., 2021). Durante o século XX a psicologia procurou utilizar este novo domínio da área na cura das doenças mentais, no entanto o contexto social do século XXI mostrou-se mais apelativo para esta nova área de investigação direcionada para o desenvolvimento das virtudes humanas preocupadas com o bem-estar (Csikszentmihalyi, 2014).

Esta nova vertente psicológica surgiu em 1998, por Seligman. Ao desenvolver esta teoria, Seligman selecionou cinco componentes que as pessoas procuram alcançar,

uma vez que são motivadores intrínsecos ao ser humano e contribuem para o bem-estar pessoal (Madeson, 2017). Cada um destes elementos é definido e medido independentemente e incluem, ainda, componentes eudaimónicos e hedónicos. Cada dimensão trabalha em conjunto para dar origem a uma construção de ordem superior que prevê o “florescimento”. Este florescer envolve atingir um estado de bom funcionamento, viver uma vida plena e significativa (Seligman, 2014). Posto isto, estamos perante o modelo PERMA (Madeson, 2017):

P - Positive Emotions (Emoções Positivas): estas emoções incluem esperança, interesse, alegria, amor, compaixão, orgulho, diversão e gratidão. Estas são um indicador fundamental de vitalidade e podem ser cultivadas ou aprendidas para melhorar o bem-estar.

E - Engagement (Engajamento): De acordo com Seligman, o engajamento vai ao encontro do conceito de “flow” de Csikszentmihalyi. Fluir inclui perder a noção e a consciência do tempo numa atividade e absorvê-la na sua totalidade, ou seja, consiste em viver o momento presente e focar toda a atenção na tarefa que se está a concretizar. O fluxo, ou engajamento, acontece quando existe a combinação ideal de desafio e habilidades. Pesquisas sobre o engajamento concluíram que os indivíduos que tentam usar os seus pontos fortes de novas formas todos os dias são mais felizes e menos deprimidos (Seligman, Steen, Park e Peterson, 2005). O conceito de engajamento é bem mais intenso do que “ser feliz”, no entanto a felicidade é um dos vários subprodutos do engajamento.

R – Relationships (Relacionamentos): os relacionamentos abrangem todas as interações que cada indivíduo tem com parceiros, familiares, colegas, supervisores e o seu envolvente no geral. Esta vertente refere-se a cada um se sentir apoiado, amado e valorizado pelos outros. Os relacionamentos são incluídos neste modelo, baseando-se no facto de os humanos serem criaturas inerentemente sociais.

M – Meaning (Significado): Uma outra qualidade humana intrínseca é a procura por significado e senso de valor. Seligman defende que ter um propósito de vida ajuda as pessoas a se concentrarem no que realmente é importante quando deparados com desafios e adversidades da vida. Este propósito é diferente para todos e pode ser encontrado tanto através da profissão como de uma causa social e/ou política, um esforço criativo ou até uma crença religiosa/espiritual.

A – Accomplishment (Realização): Uma sensação de realização é o resultado de trabalhar e alcançar metas e, assim, ter motivação para terminar algo a que se foi proposto. Isto contribui para o bem-estar, uma vez que as pessoas passam a olhar para a sua vida com sentimento de orgulho. Apesar da realização incluir a perseverança e a paixão por atingir metas, o florescimento e o bem-estar surgem quando a conquista está relacionada ao esforço voltado para objetivos movidos por uma motivação interna ou ao trabalho direcionado a algo simplesmente pelo prazer de melhoria (Quinn, 2018).

A psicologia positiva tem sido um tema bastante procurado organizacionalmente, de modo a ser relacionado com a felicidade no trabalho, no entanto esta deve ser levada para a vida de forma a que se potenciem as emoções e sentimentos positivos (Elpo & Lemos, 2022). E esta vertente psicológica começou a ganhar espaço quando se observou que o desabrochar destas emoções positivas poderia ter influência na produtividade dos colaboradores (Elpo & Lemos, 2022).

1.2.2.1. O papel dos aspetos na perceção da felicidade no trabalho

Como mencionado anteriormente, a felicidade é um conceito com várias definições, uma vez que é algo muito pessoal e emocional. Assim sendo, é um construto subjetivo e que pode ser atingido e reconstruído por cada pessoa individualmente de maneira a atingir o seu expoente máximo. Isto pressupõe que, mesmo com algumas limitações, cada indivíduo pode influenciar e ter um papel ativo no seu próprio bem-estar e felicidade (Lyubomirsky, 2008).

Neste sentido, são identificadas atividades específicas que podem ajudar a aumentar a felicidade, como cultivar a gratidão, praticar o bem, ser otimista, investir em relacionamentos e aprender a perdoar (Lyubomirsky & Layous, 2013). Ou seja, atingir a felicidade vai depender das atividades que cada um escolhe para os seus valores e interesses pessoais, na medida em que o bem-estar decorre da realização de ações que geram uma motivação intrínseca, de modo a atingir a sua própria satisfação e não à espera de uma recompensa externa (Vecchi et al., 2022). Um estilo de vida saudável e sustentável, isto é, a prática de exercício físico, a meditação e até os comportamentos pró-ambientais têm um impacto bastante positivo na felicidade, uma vez que afetam

positivamente a saúde mental e contribuem para uma sensação de bem-estar geral (Lyubomirsky, 2008; Echeverría et al., 2022).

Tudo isto baseado e apoiado na ciência emergente da psicologia positiva, na medida em que a procura por formas de ajudar as pessoas e potenciar as suas qualidades se mantém válida (Costa et al., 2022). Assim sendo, a indagação pela felicidade requer selecionar atividades autoapropriadas e eudaimónicas, investir um esforço sustentado nestas atividades ao invés de desanimado e, ainda, praticá-las de uma forma variada e mutável e não da mesma maneira todas as vezes. Com isto, cada individuo pode criar para si mesmo um fluxo de experiências positivas envolventes, satisfatórias, motivadoras e integradoras, aumentando assim a probabilidade de alcançar melhores níveis de felicidade (Sheldon & Lyubomirsky, 2019).

Existe, ainda, a ideia de que a felicidade e o bem-estar não são apenas o resultado direto das experiências positivas e negativas, mas também da forma como cada um avalia e relembra essas experiências. Kahneman (2012), introduziu os conceitos de “*self-experiencing*” e “*self-remembering*” de modo a explicar como as pessoas vivenciam e recordam cada uma das suas experiências. O *self-experiencing* representa a felicidade momentânea, a experiência vivida momento a momento, enquanto o *self-remembering* trata-se da reflexão das experiências vividas no passado e as memórias que isso acarreta. Por norma, o *self-remembering* tem mais peso e influencia mais na percepção que alguém tem sobre a felicidade geral, pois tende a reter os momentos mais intensos, quer estes sejam positivos ou negativos e o fim da experiência. Deste modo, não é dada a importância suficiente ao momento em que estamos a experienciar um acontecimento (Kahneman, 2012).

Ao nível profissional, isto significa que as pessoas tendem a avaliar e medir a sua felicidade profissional com base em lembranças específicas e mais marcantes, como por exemplo os momentos de reconhecimento ou dos conflitos que surgem, mesmo que isto não seja representativo do dia quotidiano (Kahneman, 2012). Ou seja, um funcionário quando questionado sobre este sentimento no seu local de trabalho poderá avaliar consoante as suas experiências mais marcantes e tender a avaliar de uma forma talvez injusta, uma vez que no seu dia-a-dia passar-se-á o contrário. Concluindo, demonstra-se, assim, que as vivências profissionais têm bastante impacto na satisfação e bem-estar geral, uma vez que as memórias e a forma como estas são avaliadas podem moldar a

percepção de felicidade do indivíduo, mais do que as próprias situações em si (Kahneman, 2012).

1.2.3. Felicidade e bem-estar: um breve mapeamento de uma estrutura comum

Os estudos sobre bem-estar têm surgido com duas abordagens distintas: uma objetiva e outra subjetiva. A abordagem objetiva analisa características de higiene e segurança, enquanto a abordagem subjetiva abrange componentes afetivos, cognitivos e psicológicos. No campo afetivo, as dimensões estão relacionadas às emoções, a componente cognitiva foca na avaliação que o indivíduo faz da própria vida e o bem-estar psicológico analisa o funcionamento mental. Em conjunto, os aspetos subjetivos do bem-estar incluem afeto, satisfação com a vida e felicidade, considerando o modo como as pessoas experimentam as suas vidas positivamente sob a hedónica (Diener, Oishi, & Lucas, 2003), e também autoaceitação, autonomia, propósito de vida, crescimento pessoal e relações positivas com os outros, sob a perspetiva eudaimónica (Ryff, 1989).

Numa visão multifacetada, evidências sugerem que o bem-estar é melhor conceituado como um fenómeno multidimensional, englobando aspetos hedónicos e eudaimónicos. Ryff distingue entre bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico (citado por Vazquez et al., 2019). O bem-estar psicológico é definido em termos cognitivos, entendidos como as competências individuais para lidar com situações concretas da vida. Esse modelo é baseado na perspetiva eudaimónica, que significa a busca pela excelência pessoal como motivação central da existência, estruturada em seis dimensões: autonomia, propósito de vida, domínio do ambiente, crescimento pessoal, autoaceitação e relações positivas com outros (Vazquez et al., 2019).

Dagenais-Demarais, Mendonça, Ferreira e Savoie referem que os estudos sobre bem-estar no trabalho têm sido influenciados principalmente por três abordagens: teorias das emoções, Psicologia Humanística e Psicologia Positiva (citados por Vazquez et al., 2019). As teorias das emoções ganharam destaque nos anos 1980 ao definir bem-estar como a relação entre afetos positivos e negativos. A Psicologia Humanística contribuiu significativamente para a compreensão do bem-estar no trabalho, com foco na experiência subjetiva, autorrealização e autodeterminação, influenciada pelos trabalhos de Elton Mayo e Maslow. A Psicologia Positiva destacou os aspetos positivos da experiência

humana e os estados psicológicos positivos, trazendo esse objeto de estudo para o campo dos psicólogos organizacionais e do trabalho, conforme as relações de trabalho mudam drasticamente (Vazquez et al., 2019). Dentro deste conjunto de conceitos influenciadores estão: bem-estar, felicidade, florescimento, engajamento e comportamentos de redesenho do trabalho.

Dagenais-Desmarais e Savoie (2012) desenvolveram um modelo de bem-estar psicológico no trabalho, com cinco dimensões: relações interpessoais, prosperidade no trabalho, sensação de competência, reconhecimento percebido e desejo de envolvimento no trabalho. Essas dimensões podem ser agrupadas sob um único fator de bem-estar no trabalho. A teoria destaca a experiência subjetiva dos trabalhadores, onde aspetos eudaimónicos prevalecem sobre os hedónicos. Esta perspetiva integrada parece promissora ao analisar o bem-estar tanto como um traço estável quanto como um estado emocional transitório, influenciado pelas dinâmicas sociais, contextos de trabalho e relações interpessoais (Vazquez et al., 2019).

Pesquisas têm demonstrado o papel das emoções no trabalho para promover a saúde e aumentar a produtividade, sendo o bem-estar um importante preditor de resultados organizacionais positivos (Vazquez et al., 2019; Ribeiro, 2024). De acordo com a teoria de Frederickson, a *Broaden and Build Theory* (Teoria de Ampliar e Construir), as sensações e emoções positivas são muito úteis para que se consiga expandir gradualmente o alcance aos recursos intelectuais, psicológicos, sociais e físicos (Costa et al., 2022; Tunsi & Bhalla, 2023), uma vez que têm a capacidade de aumentar o número de potenciais pensamentos e ações que vêm à mente (Costa et al., 2022). Por outro lado, as emoções negativas fazem com que o indivíduo se concentre desfavoravelmente no imediato. Neste sentido, as positivas incentivam a chegar a novos conhecimentos e, consequentemente, definir novas metas futuras (Tunsi & Bhalla, 2023).

Assim, o bem-estar organizacional evolui para uma abordagem que tenha em conta a saúde física, mental e emocional dos colaboradores, pelo que avaliações e diagnósticos do bem-estar são extremamente úteis (Vazquez et al., 2019). Para além disto, não é apenas sobre o aumento da satisfação de cada indivíduo, mas também sobre o sucesso organizacional. Com o bem-estar dos funcionários irá haver uma menor rotatividade e uma maior produtividade, o que levará a melhores resultados organizacionais (Ribeiro, 2024).

Posto isto, o bem-estar tem um grande impacto e uma influência na felicidade no trabalho, uma vez que este estado de felicidade surge do investimento, por parte da organização, em iniciativas, políticas e medidas de bem-estar, de modo a favorecer a percepção que os colaboradores têm sobre a instituição e melhorar o desempenho individual, que tem como consequência o sucesso coletivo (Costa et al., 2022; Ribeiro, 2024). Pode-se, então, afirmar que o bem-estar deve ser uma preocupação das empresas, pois este traz benefícios a cada pessoa individualmente, mas também, da organização como um todo.

1.2.4. Satisfação no trabalho como indicador para o alcance da felicidade

Sendo algo subjetivo e tendo sempre diversos fatores diferentes a si associados, o conceito de satisfação no trabalho não é algo claro de definir, uma vez que, cada um tem necessidades diferentes e objetivos distintos, dependendo sempre das expectativas de trabalho e das ambições de cada colaborador (Queimado et al., 2019). No entanto, existem vários autores que têm uma ideia formada sobre o que é que consiste esta satisfação. Segundo Queimado et al. (2019), a satisfação no trabalho tem sido alvo de muitos estudos sendo analisada e definida como uma construção global e como um conceito com múltiplas dimensões.

Segundo Locke, a satisfação no trabalho é o resultado da apreciação que um colaborador faz da maneira como realiza as suas funções (citado por Santos, 2022). Isto reflete o nível de realização que ele sente quando está a executar as suas tarefas profissionais, sendo que se segue um sentimento de contentamento (Santos, 2022), ou seja, afirma-se que é um estado emocional positivo ou prazeroso que resulta da avaliação do trabalho e do que é experienciado no trabalho (Dimitrova, 2019). Spector, define a satisfação no trabalho como algo subjetivo que avalia o nível de contentamento dos funcionários pelo seu emprego e pelas variáveis que esta arrecada, ou seja, pode se considerar este conceito como um sentimento generalizado pelas funções desempenhadas diariamente e dos diferentes aspetos de cada uma (França, 2021).

A satisfação é também considerada por alguns autores como o estado emocional que se exprime através da afetividade ou avaliação cognitiva de uma experiência de trabalho, podendo esta ser favorável ou desfavorável (Cunha et al., 2007). Sendo este

considerado um sentimento, os graus de satisfação dos colaboradores no seu atual trabalho podem variar entre extremamente satisfeitos ou insatisfação extrema. Este estado pode levá-los a ter atitudes sobre os vários aspetos das suas funções como o tipo de trabalho, os colegas ou até chefias (Dimitrova, 2019).

A satisfação pode ser ainda confundida com a motivação, no entanto, apesar de serem conceitos que estão interligados, não são propriamente a mesma coisa. Segundo Chiavenato, a satisfação é vista como um reflexo da motivação (citado por Lobo, 2020). Por outras palavras, um profissional sente-se satisfeito quando percebe que o que recebe no seu trabalho é justo comparativamente com o seu esforço e comparado com o que os outros colaboradores do seu “nível” recebem (Lobo, 2020). Posto isto, se houver uma grande discrepância entre o que o profissional realmente obtém e o que esperava, irá surgir uma insatisfação e, conseqüentemente, a desmotivação, podendo haver uma diminuição da sua vontade de assumir novas responsabilidades e progredir em benefício da empresa (Lobo, 2020).

A satisfação no trabalho pode contribuir positivamente para o bem-estar dos colaboradores, na medida em que melhora a sua qualidade de vida e reduz consideravelmente as ocorrências de doenças (Santos et al., 2022). Este sentimento está ligado às experiências vividas no ambiente de trabalho, aos laços formados na organização, ao modo como o trabalho é realizado e ao domínio que cada trabalhador tem nas suas tarefas diárias (Santos, 2022). Assim sendo, a satisfação profissional relaciona-se com a satisfação pessoal, uma vez que a conexão que existe entre as atividades profissionais influencia bastante a vida pessoal, incluindo o seu bem-estar e felicidade tanto dentro como fora da organização (Santos et. al., 2022).

Embora a felicidade e a satisfação sejam dois construtos teóricos que por norma são estudados separadamente, alguns estudos consideram este relacionamento. Bowling, Eschleman e Wang (2010) chegaram à conclusão de que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a felicidade. Para além disto, concluíram também que algumas perspetivas da satisfação profissional estavam positivamente relacionadas com a felicidade, nomeadamente, a satisfação global no trabalho, com as tarefas propriamente ditas, com os seus supervisores e a forma como eram supervisionados e com os colegas. Segundo De Guzman et al. (2014), a felicidade é projetada pelo bem-estar físico, mental e pelo reconhecimento dos trabalhadores. Para além disto, os autores chegaram à

conclusão de que a satisfação no trabalho dos funcionários mais velhos é impactada pela felicidade (Reis, 2015), ou seja, se estes estiverem felizes, estarão satisfeitos. Adicionalmente, Seligman (2005) refere que os aspetos que levam à felicidade, como o prazer, o significado e o *engagement*, estão fortemente e diretamente interligados com a satisfação no trabalho.

Por fim, pode-se concluir que a satisfação no trabalho e a felicidade estão diretamente relacionadas, na medida em que quando uma das variantes aumenta, a outra também deverá aumentar (Reis, 2015). Isto tem a ver com o facto de que se um trabalhador se sentir satisfeito, se gostar do trabalho que desempenha e se este satisfizer as suas necessidades e expectativas, a felicidade irá estar associada a todos estes sentimentos (Elpo & Lemos, 2022). Reis (2015) concluiu que emoções positivas estão fortemente interligadas com a satisfação e com o envolvimento com a estrutura organizacional.

1.3. O impacto da cultura organizacional na felicidade dos colaboradores: uma síntese integradora

A cultura organizacional como construto da felicidade no trabalho deve ter uma grande importância, devido à natureza simbiótica da relação empregado-empregador (Ficarra et al., 2020). A cultura inclui confiança na gestão e relacionamentos de apoio dentro da organização e estes fatores demonstram ser muito importantes para os trabalhadores. Segundo Helliwell & Huang, os colaboradores valorizam mais a confiança na gestão do que os aspetos monetários (citados por Ficarra et al., 2020). O apoio dos membros da chefia e também dos colegas de trabalho são dois aspetos a ser significativamente considerados quando medida a felicidade e a retenção dos colaboradores (Ficarra et al., 2020).

Segundo Santos e Sustelo, o nível de satisfação no trabalho está associado à cultura organizacional, uma vez que um colaborador satisfeito está mais recetivo à adoção da cultura organizacional (citados por Queimado et al., 2019). Uma cultura organizacional forte tem valores e códigos de conduta comuns a todos os funcionários,

algo que os deverá ajudar a cumprir metas. A satisfação no trabalho pode ser alcançada quando os colaboradores atingem estes objetivos (Tsai, 2011).

Adicionalmente, e uma vez que a satisfação está fortemente relacionada com a felicidade, conforme referido anteriormente, também se torna relevante que as organizações se preocupem com a satisfação dos seus trabalhadores. Acredita-se que a ênfase em práticas, normas, valores e procedimentos que cultivem a cultura organizacional tem uma grande influência na satisfação profissional. Ou seja, os gestores devem preocupar-se em promover a cultura organizacional de forma a potenciar a satisfação, e consequente felicidade, dos trabalhadores (Queimado et al., 2019; Sempañe et al., 2023).

Ainda relacionado com a satisfação, esta tanto pode originar consequências positivas como negativas, sendo que podem ainda ser externas e/ou internas. No que diz respeito às consequências externas, a satisfação pode influenciar o desempenho profissional, o bem-estar e o absentismo (Monteiro, 2023). Relativamente às internas, o resultado mais evidenciado e mencionado é a produtividade (Monteiro 2023). Assim sendo, é importante para as organizações que os seus colaboradores estejam satisfeitos de modo a que todas as consequências mencionadas sejam positivas. Por isso, torna-se relevante que as chefias das instituições criem estratégias e alinhem a sua cultura organizacional e os seus objetivos com o bem-estar dos seus funcionários (Monteiro, 2023).

Vários autores fizeram, ainda, estudos que pretendiam perceber a ligação entre a satisfação no trabalho e o tipo de cultura presente na organização. Santos (2004) retirou de uma investigação que fez que uma cultura de regras, hierarquias e orientada para resultados tem uma influência positiva na satisfação. Por outro lado, outros autores concluíram que a cultura baseada no trabalho em equipa e cooperação e a cultura de inovação manifestam uma maior satisfação nos colaboradores (Lobo, 2020; Queimado et al., 2019). Henriques afirma, também, que as culturas de hierarquia e orientada para resultados enriquecem a lealdade das pessoas para com a empresa (citado por Lobo, 2020; Queimado et al., 2019; Pepe et al., 2017).

O ambiente organizacional deve ser um local acolhedor e motivador, de maneira a favorecer a interação e o convívio entre todos os membros de uma empresa. Isto torna-

se essencial, uma vez que os colaboradores por norma passam mais tempo no seu local de trabalho do que nas suas próprias casas (Monteiro, 2023). Conforme já referido, o clima organizacional está relacionado com a perceção que cada pessoa tem sobre a organização onde trabalha. Deste modo, afirma-se que está diretamente ligado com os acontecimentos que englobam o ambiente de trabalho (Monteiro, 2023).

Posto isto, o clima organizacional demonstra ser bastante relevante e decisivo para o bem-estar dos colaboradores, pelo que é importante que as organizações tentem criar um ambiente positivo onde os seus trabalhadores se sentem confortáveis e trabalhem de forma eficaz, para, assim, atingirem mais facilmente os objetivos e metas definidas pela empresa (Monteiro, 2023). Para que isto aconteça é fundamental que os colaboradores sejam apreciados, recompensados e reconhecidos pela empresa, assim o seu comportamento será positivamente afetado. Isto levará a uma maior identificação com o ambiente de trabalho e, como resultado, a um desempenho mais eficaz (Monteiro, 2023).

De mãos dadas com o clima organizacional está a Teoria das Trocas Sociais, uma vez que esta tem como objetivo entender como é estabelecida a dinâmica numa organização (Hernandez Marquina et al., 2024) e de que forma existe ou não uma reciprocidade nas relações laborais (Cherry, 2023). Esta perceção poderá afetar o ambiente e o clima organizacional, na medida em que se os trabalhadores não sentirem que têm apoio dos colegas e dos seus superiores, isso poderá desencadear em desmotivação (Silva & Pinheiro, 2023). Assim, conclui-se que todos estes construtos estão interligados: a teoria poderá ter um peso no clima, que por sua vez se conecta com a cultura.

Mitchell, et al. (2001) afirmou, ainda, que os valores pessoais, os objetivos de carreira e os planos futuros dos funcionários devem ir ao encontro da cultura corporativa e às funções do seu cargo atual, portanto a perspetiva que cada um tem do ambiente laboral onde se encontra tem um grande peso e uma grande influencia em como se sentem em relação ao trabalho (Pepey et al., 2016). Uma vez que se os seus valores e objetivos não forem de acordo aos da empresa, irão sentir que o seu trabalho pode estar a ser em vão, o que levará à infelicidade profissional.

Neste sentido, é relevante mencionar que a cultura organizacional é extremamente necessária para se perceber o comportamento no local de trabalho, uma vez que tem a

função de criar o sentido de identidade, facilita o processo de tomada de decisões e fortalece a estabilidade social (Monteiro, 2023). Tanto o tipo de cultura organizacional como o alinhamento entre as pessoas e a organização demonstram estar ligados com os níveis de bem-estar emocional e com a satisfação. Ou seja, a cultura impacta os níveis de satisfação, bem-estar e adaptação dos colaboradores (Pepe et al., 2017).

É possível ainda verificar uma ligação entre a psicologia positiva e a cultura organizacional. Esta vertente da psicologia, sendo um movimento que foca nos aspetos positivos e nas melhores qualidades dos seus colaboradores, de modo a que estes se sintam mais motivados e felizes no seu local de trabalho e nas suas funções deve ser um aspeto que as organizações devem considerar para a sua cultura organizacional, uma vez que se esta abordagem fizer parte dos valores, das suas normas e das suas crenças, poderá ter como consequência a felicidade dos seus colaboradores (Barros et al., 2021; Seligman & Csikszentmihalyi, 2014).

O estudo de Hofstede também se mostra relevante na associação destes dois construtos. Conforme a sua teoria, existem diferentes tipos de cultura que têm um impacto diferente em cada sociedade e na forma como estes reagem perante certas situações. Assim sendo, existe uma diferença em como é percecionado o conceito de felicidade e em como esta emoção é vivida numa dada cultura (Hofstede, 1991 citado por Abrunhosa, 2009). Ou seja, as culturas organizacionais irão ter impacto na felicidade profissional, no entanto, esta poderá ser diferente de colaborador para colaborador e, ainda, de país para país.

Fundamentalmente, o equilíbrio entre os valores culturais numa organização é a melhor estratégia para atingir o bem-estar geral de todos os colaboradores, na medida em que nenhuma tipologia de cultura é melhor que as restantes, devendo-se sempre trabalhar e tentar desenvolver as que estão menos presentes de modo a atingir o equilíbrio desejado e necessário (Quinn & Spreitzer, 1991; Neves, 2000 citados por Lobo, 2020). Havendo este balanço saudável, a organização consegue tirar partido dos pontos fortes e dos benefícios de cada cultura organizacional, resultando, assim, num impulso do desempenho geral da empresa e também num ambiente que promove a satisfação e o bem-estar organizacional. Com isto, haverá uma maior probabilidade de ser uma instituição que caminha para o equilíbrio e a felicidade.

2. Estudo Empírico

2.1. Pressupostos teórico-metodológicos

Na componente teórica foram expostos vários conceitos e teorias derivados do tema a ser estudado e, conseqüentemente, foram tidos em conta alguns estudos, que se tornaram relevantes e que despertaram este interesse, para que se chegassem àquelas definições.

Uma vez que a satisfação está relacionada com a felicidade, foi extremamente válido e relevante o artigo de Dimitrios Belias e Athanasios Koustelios (2014). Estes autores fizeram uma revisão crítica sobre como a cultura organizacional influencia os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores. A análise indica que os aspetos contemporâneos relacionados com a satisfação, estão associados à percepção de cada funcionário sobre o ambiente de trabalho, as interações com os colegas, as metas e as estratégias da organização. Segundo a revisão extensiva que fizeram, concluem que aumentando o suporte percebido e a satisfação no trabalho pode se conseguir reduzir os impactos negativos do *burnout* e do *stress*. O objetivo passa por criar condições de trabalho que motivem os funcionários, reduzam o *stress* e aumentem a satisfação, tendo também em conta o ambiente organizacional (Belias & Koustelios, 2014). Este artigo faz menção e interliga alguns dos conceitos estudados que estão intensamente ligados à felicidade, como a satisfação e a motivação, com a cultura organizacional.

Ainda no tema da satisfação e porque foi um dos temas abordados como indicador da felicidade, salienta-se o artigo de Diogo Queimado, Jaime Santos, Margarida Oliveira e Eulália Santos (2019) intitulado de *“Importância da Cultura Organizacional na Satisfação no Trabalho”*. Neste estudo, no que diz respeito à teoria, é abordado o conceito de cultura organizacional, mencionando também os níveis e os tipos de cultura existentes. O conceito de satisfação no trabalho, juntamente com as determinantes, as dimensões e as medidas da satisfação também são abordadas e, por fim, é feita a relação entre os dois construtos com o objetivo de perceber a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho dos funcionários públicos de Santarém. Foi feito um estudo quantitativo a 30 colaboradores públicos através de inquéritos, com recurso a duas escalas: a da cultura e a da satisfação. As conclusões demonstram que existe uma relação positiva e extremamente significativa entre as duas conceções, na medida em que a

cultura pode influenciar positivamente a estratégia organizacional, dependendo do tipo de cultura que esta tiver.

No campo do estudo da felicidade, foi tido em conta o artigo da autora Melissa Madeson (2017) que aborda o tema: “*Seligman’s PERMA+ Model Explained: A Theory of Wellbeing*”. A nova vertente da psicologia, a Psicologia Positiva, foi, inicialmente, “despoletada” por Martin Seligman, sendo que foi também desenvolvido este modelo e, portanto, tornou-se relevante entender em que é que a mesma consistia. Este modelo corresponde a uma abordagem baseada em evidências para aumentar a felicidade e reduzir a ansiedade, a depressão e o *stress*. Salienta os componentes (PERMA) em que se pode suportar para atingir a felicidade e um maior sentido na vida.

Por fim, na relação que é estabelecida entre a cultura organizacional e a felicidade no trabalho destaco um dos estudos encontrados nesta atual investigação. Laura Ficarra, Michael J. Runino e Elsa-Sofia Morote (2020), no seu estudo intitulado de “*Does Organizational Culture Affect Employee Happiness*” investigaram o efeito que a cultura organizacional tem na felicidade dos funcionários. Foi feita uma análise quantitativa a 59 líderes, gestores e trabalhadores de instituições religiosas do ensino superior. Para isto foi criada uma variável que avaliasse a cultura organizacional com um índice de confiabilidade de 92,8%, enquanto que a variável da felicidade foi categorizada por dois grupos: “feliz” e “infeliz”. Os resultados sugerem que os funcionários satisfeitos mostraram respostas mais consistentes sendo que em grande parte dos itens houve concordância entre os mesmos. Resumindo, as pessoas felizes apresentaram maior probabilidade de serem consistentes nas suas respostas.

Neste sentido, este atual estudo demonstra-se diferente e útil na medida em que pretende avaliar se os colaboradores de uma organização têm a perceção de que a cultura organizacional impacta e leva à felicidade profissional, tentando relacionar duas componentes que são muito pouco relacionadas nos estudos já existentes. Para isto, foram utilizadas as variáveis do clima organizacional, da psicologia positiva, das atividades que a organização promove à parte das atividades laborais, a perceção de satisfação e bem-estar numa análise qualitativa, dada a complexidade da expressão de alguns destes conceitos, uma vez que se tratam de conceções emocionais. Desta forma, cada entrevistado pôde expressar-se livremente e da forma que melhor conseguiu de modo a

que se chegassem a conclusões sobre como a cultura organizacional pode impactar a felicidade no trabalho.

2.2. Hipóteses (Linhas Orientadoras) e Objetivos

Considerando a problemática teórica desenvolvida na primeira parte desta pesquisa, na qual se procurou aprofundar os conceitos de cultura organizacional incluindo as suas tipologias e teorias, perceber também como é definida a felicidade organizacional, encruzilhando-a com a satisfação e o bem-estar e, finalmente, relacionar todos estes temas, os objetivos deste trabalho procuram alinhar-se com os pressupostos teóricos que foram descritos empiricamente.

Assim sendo, o objetivo principal desta pesquisa passa por entender se existe alguma relação entre uma empresa que aposta na sua cultura organizacional e a felicidade dos seus colaboradores. Isto é, se a felicidade dos funcionários é influenciada pela cultura organizacional ou se poderão ser conceitos completamente distintos. Para isto, foram definidos alguns objetivos específicos para tentar chegar a este principal, nomeadamente:

- a) Estudar a importância da cultura nas organizações;
- b) Distinguir cultura de clima organizacional;
- c) Distinguir e articular os conceitos da psicologia positiva, satisfação, bem-estar e felicidade nas organizações;
- d) Relacionar a cultura organizacional com a felicidade.

Tendo em conta estes objetivos definidos, formularam-se as seguintes hipóteses (linhas orientadoras) para responder aos mesmos:

H1: A teoria das trocas sociais é cognitivamente estruturante na aproximação ao conceito de bem-estar

H2: As perceções sobre a felicidade e o bem-estar influenciam positivamente os níveis de satisfação no trabalho

H3: A cultura organizacional impacta positivamente a felicidade dos colaboradores

2.3. Amostra e Universo

2.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

Nesta investigação a amostra recaiu numa empresa considerada de grande dimensão, sendo as entrevistas realizadas a um dos departamentos administrativos. Foram entrevistadas sete pessoas da área e foram feitas com o objetivo de perceber qual a perceção que estas pessoas têm da cultura organizacional e do seu impacto na felicidade profissional e se esta é semelhante entre as várias pessoas do departamento ou se difere. No que diz respeito à sua caracterização, pode-se referir que é uma multinacional de consultoria e auditoria. Neste caso, as entrevistas foram tidas com pessoas do escritório do Porto e de Braga.

Estruturalmente, esta empresa adota o tipo de estrutura matricial. Esta combina a estrutura funcional com a divisional. Na estrutura funcional a empresa é dividida em várias áreas funcionais e especializadas, como auditoria e consultoria. Cada uma destas áreas tem as suas equipas de especialistas e gestores. Com a estrutura divisional, a empresa está ao mesmo tempo organizada em divisões baseadas em indústrias ou mercados, como serviços financeiros e tecnologia. Resumidamente, dentro de cada função existem especialistas próprios para trabalhar com um mercado específico. Desta forma, existe assim uma matriz onde cada funcionário tem que reportar duplamente, isto é, reporta por função e por projeto. Isto acaba por criar uma estrutura onde as equipas trabalham de forma multifuncional (Grecek, 2024).

Relativamente ao universo referente ao número de colaboradores do departamento na área do Porto e Braga, foram entrevistados 70% do total de assistentes executivas. É importante referir que apesar de ser um único departamento, as pessoas do mesmo trabalham em diferentes áreas do mercado, sendo que a mais representativa é a de consultoria (seis de sete assistentes). Em relação à distribuição por sexo, esta não é equitativa, uma vez que é representada 100% por mulheres. Isto deve-se ao facto de a área em questão não conter nenhuma pessoa do sexo masculino.

Relativamente à distribuição etária, pode-se verificar que existe equilíbrio, sendo que a faixa etária dos 24 aos 34 anos é a que tem um maior número de amostras com apenas mais uma entrevistada que as restantes. Isto dá-se pelo facto de as empresas de consultoria tecnológica estarem a crescer consideravelmente e daí ser necessário

O Impacto da Cultura Organizacional na Felicidade dos Colaboradores

empregar cada vez mais colaboradores, havendo uma tendência para que estes sejam mais novos. Algo que também se comprova se analisarmos o tempo que cada entrevistado tem na empresa atual. Dos sete entrevistados, quatro estão há menos de cinco anos na empresa, sendo que se encontram todos na faixa etária entre os 24 e os 34 anos, com exceção de um dos indivíduos que pertence à faixa etária dos 35 aos 44 anos.

Tabela 1 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagem

Faixa Etária	Entrevistados	%
24>34	3	42,86
35>44	2	28,57
45>54	2	28,57
Total	7	100

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por número de anos de trabalho na empresa atual, em número e percentagem

Anos de casa	Entrevistados	%
Até 5 anos	4	57,14
Mais de 5 anos	3	42,86
Total	7	100

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação às qualificações dos entrevistados, observa-se uma diferença significativa no número de pessoas com níveis de escolaridade superior em comparação àquelas que possuem apenas o ensino secundário. Os graus de licenciatura e mestrado representam mais de 80% da amostra. Pode-se relacionar isto com o facto de as organizações procurarem, cada vez mais, empregar pessoas com um nível de escolaridade mais alto e especializado. Consegue-se também relacionar esta amostra com a faixa etária dos entrevistados. Verifica-se que as pessoas mais novas serão as que têm mais

escolaridade, uma vez que, atualmente, existe uma maior aposta na especialização escolar, não só porque os jovens se importam cada vez mais com o seu sucesso profissional, mas também porque as empresas assim o exigem. Contrariamente ao que acontecia antigamente onde ter o 12º ano era o suficiente para ter um trabalho considerado razoável. Daí a pessoa mais velha entrevistada ser a única que tem apenas o ensino secundário como escolaridade.

Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por grau de escolaridade, em número e percentagem

Grau Escolaridade	Entrevistados	%
12º ano	1	14,29
Licenciatura	5	71,42
Mestrado	1	14,29
Total	7	100

Fonte: elaborado pelo autor

2.4. Instrumento Metodológico

Neste estudo, uma vez que uma a temática da felicidade no trabalho é altamente subjetiva, foi escolhida a metodologia qualitativa. Através das entrevistas será possível aferir mais facilmente de que forma é que esta temática é relacionada e afetada pela cultura organizacional, o que servirá de base para esta investigação.

A metodologia qualitativa é flexível e ajuda a perceber melhor os grupos sociais abordados, oferecendo desta forma uma grande vantagem para a análise. O objetivo é utilizar uma abordagem que trabalhe com indicadores para identificar áreas importantes que possam ser estudadas em futuras pesquisas práticas (Moreira, 2010). Com as entrevistas semiestruturadas é possível, através da interação e da linguagem corporal dos intervenientes, perceber as suas intenções de resposta e, assim, tentar abordar espontaneamente o tema de uma perspetiva diferente da pergunta estipulada. Sendo o objetivo principal das entrevistas demonstrar o ponto de vista dos interlocutores e destacar

os aspetos que não são imediatamente visíveis, torna-se, de facto, uma ferramenta muito adaptável.

Tendo em conta a subjetividade e a dificuldade em, por vezes, exprimir o que é a felicidade e o que causa quando o relacionamos com a nossa vida profissional, a abordagem qualitativa trouxe bastantes benefícios porque com o conhecimento teórico presente foi mais simples desbloquear os entrevistados para que as suas palavras fossem claras e diretas, também devido a um guião flexível e adaptável. Posto isto, podemos afirmar que estamos perante uma desigualdade entre quem entrevista e quem é entrevistado. No entanto, apesar da inexistência da teoria em quem é entrevistado, as suas experiências e até pontos de vista sem esta influência são uma mais-valia para o estudo, uma vez que é algo sincero e próprio. Ao contrário dos questionários, as entrevistas permitem que sejam clarificados os pensamentos e as ideias dos temas.

Em relação às dificuldades das entrevistas, a confidencialidade e a insegurança pelo conhecimento das temáticas foram os maiores entraves. Relativamente à confidencialidade, no início da entrevista foi informado que as respostas seriam completamente anónimas e que os dados seriam utilizados apenas para este fim. Assim sendo, não será revelado o nome de cada interveniente. Sobre a insegurança do conhecimento das temáticas, como são assuntos que mesmo teoricamente não existe uma concordância por ser algo tão pessoal e particular, foi exposto várias vezes a dúvida sobre a diferenciação entre os conteúdos, no entanto foi dada a abertura para a máxima sinceridade possível.

2.4.1. Análise de Conteúdo

De modo a facilitar a análise da informação retirada de cada entrevista, recorre-se à análise de conteúdo. Esta pretende combinar o tratamento de dados com a observação do discurso. Quando não é possível observar e analisar o comportamento do grupo estudado, esta análise baseia-se na linguagem e no discurso utilizados nas entrevistas (Moreira, 2010).

Nas entrevistas, os intervenientes tendem a responder às questões colocadas explicando e descrevendo as situações em que são envolvidos diariamente e, por isso,

procuram, identificam-nas, descrevem-nas e atribuem-lhes um significado. Por consequência, os seus discursos têm como base estes pressupostos. Frequentemente, são criadas estruturas que visam refletir a forma como as organizações estão estruturadas e analisá-las a partir dos modelos que definem o seu estado atual, a trajetória das pessoas, a estrutura interna e, ainda, as atividades realizadas. Observa-se, assim, a uma tendência de influenciar através da linguagem, com base numa estrutura provisória e estável, na medida em que através da narrativa é feita uma expansão desta estrutura organizacional, projetando-a em torno da construção de identidades (Moreira, 2010).

Os integrantes das organizações reconhecem as estratégias e analisam como estas são aplicadas com base nos seus próprios processos de perceção e interpretação. A instituição é compreendida de duas formas, como lugar físico e tangível e como “lugar virtual, fenomenológico e projetado” (Moreira, 2010). Não é fácil medir a realidade e as experiências que nos são transmitidas. Se cada um descreve a sua própria narrativa, existe, simultaneamente, uma estrutura criada pela organização, sendo que esta concretiza uma série de táticas que moldam e comprometem a dimensão humana, quer seja através dos valores simbólicos, institucionais e empresariais. Isto faz com que haja um grande esforço de modo a alinhar a estrutura criada pela empresa, constituída por valores socialmente aceites, com a sua própria identidade (Moreira, 2010).

Posto isto, o mesmo conceito pode ser definido e descrito de várias formas diferentes. Explorar cada uma das entrevistas como uma narrativa significa ter em consideração as peculiaridades de um texto, através da sua transcrição. Os investigadores anglo-saxónicos não concordam com a ideia de analisar os textos, apoiam que deve ser antes feito um estudo dos fenómenos sociais e das bases em que estes estão implicados. Este estudo segue mais esta linha apoiada pelos investigadores, na medida em que a linguagem utilizada terá alguma influência, mas será dado mais ênfase às manifestações e comportamentos sociais e coletivos. Isto irá refletir-se no momento de agrupar as temáticas em núcleos de análise, tendo em conta as semelhanças e as discrepâncias que têm entre si e de acordo com os critérios definidos (Moreira, 2010).

Este método de análise de textos consiste em estabelecer as categorias e associadas a cada uma delas as suas dimensões. A busca por esta categorização demonstra-se adequado, uma vez que acaba por ser um instrumento produtivo de modo a que consiga evitar alguns dos obstáculos existentes na interpretação dos dados qualitativos. Desta

forma, são geradas provas essenciais para as conclusões práticas a partir da pesquisa prática (Moreira, 2010). Assim sendo, as categorias foram escolhidas tendo como base a primeira parte do estudo, que foi desenvolvida tendo em conta a teoria dos temas abordados. A partir daqui foram elaboradas as questões presentes nas entrevistas e, por fim, foram associadas as respostas dos intervenientes a cada uma das categorias. Cada resposta está associada à identificação do entrevistado (exemplo: E1 = Entrevistado 1) e à página do documento onde a resposta foi transcrita (exemplo: P2 = Página 2).

2.5. Discussão de Resultados

2.5.1. Análise estrutural/dinâmica entre cultura e clima: uma perspectiva interacionista e de reciprocidade (afastamentos, aproximações e sobreposições)

A primeira pergunta das entrevistas relacionada com o tema a ser estudado referiu-se à definição do conceito de cultura organizacional. Existe uma concordância na resposta da maior parte dos entrevistados, sendo que estes referem que a cultura organizacional para eles engloba as metodologias, as práticas, os procedimentos e a sua estratégia. Tudo isto ao nível interno e sempre relacionado com os colaboradores:

“Cultura organizacional é o que identifica a organização, ou seja, métricas, metodologias, aquilo que destaca uma empresa das outras a nível interno.” – E1, P1

“A cultura organizacional são as opções, as decisões, as práticas que são adotadas pela empresa e até a gestão que eles fazem dos funcionários.” – E2, P1

“Consiste em tudo o que é relacionado com a entidade da empresa, toda a ligação dos colaboradores e aquilo que é identificado na empresa.” – E5, P1

“Acho que é tudo o que envolve a empresa, os procedimentos, tudo o que a empresa está envolvida, as práticas, os processos.” – E6, P1

“Aquilo que eu entendo por cultura organizacional é a forma como a empresa se posiciona, como se organiza e se comunica internamente. Ou seja, a forma como as suas relações são trabalhadas, a forma como definem a estratégia. Mas tudo do ponto de vista interno.” – E7, P1

Tendo em conta estas definições, pode-se encontrar alguma relação com o que os autores definem na teoria deste construto. A maior concordância que existe entre os autores é que a cultura organizacional se relaciona com as atitudes, valores e crenças de uma empresa (Kaur Bagga et al., 2022; Mikušová et al., 2023). Algo também mencionado

na literatura é que a cultura organizacional é definida pelos protocolos e pressupostos que estão enraizados na estrutura das instituições através dos funcionários (Schein, Denison et al. citados por Kaur Bagga et al., 2022). Os entrevistados referem tudo isto, ainda que por outras palavras, quando é mencionado que corresponde às práticas, à entidade da empresa, aos procedimentos, à forma como a empresa comunica e às relações existentes entre todos os trabalhadores.

De salientar que existe uma definição deveras diferente e que não se relaciona com nenhuma das anteriormente referidas, mas que faz sentido realçar, uma vez que poderá ter impacto na relação entre outros conceitos e a cultura organizacional. A definição deste conceito aborda a cultura como algo relacionado com o sistema de recompensas que a empresa implementa:

“É um conjunto de fatores, nomeadamente, benefícios, recompensas que quando unidas geram uma cultura organizacional.” – E4, P1

Esta abordagem pode ser relacionada com a perspetiva de Mikušová et al., (2023) que faz referência à satisfação dos funcionários quando menciona vários aspetos que considera serem cultura organizacional. Isto poderá, ainda, ir de encontro à teoria de Chiavenato (citado por Lobo, 2020) que refere que um indivíduo se sente satisfeito quando considera que o que recebe no seu trabalho é justo, tendo em conta as tarefas que executa. Ou seja, haver uma discrepância pode significar insatisfação.

Relativamente à definição de clima organizacional, todas as ideias vão de encontro à teoria desenvolvida sobre este conceito. Para os entrevistados, o clima refere-se ao ambiente que existe na empresa e às relações interpessoais que existem, tal como é mencionado por Dimitrova (2019), que defendem que o clima representa precisamente o envolvente do local de trabalho, tendo em conta que este é influenciado pelas relações internas com os colegas de trabalho e pelas relações externas com o cliente externo:

“Acho que tem que ver com o ambiente dentro da própria empresa.” – E1, P1

“Clima organizacional será a forma como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho.” – E3, P1

“Como é que nós, como pessoas, nos sentimos dentro da nossa empresa.” – E5, P1

“Relaciona-se com a forma como as pessoas se sentem no local de trabalho, a perceção que as pessoas têm do ambiente, da relação interpessoal, da relação também com as nossas necessidades e com as nossas preocupações (...)” – E6, P1

Duas das opiniões expressas vão de encontro ao ponto de vista de Chiavenato, que menciona o clima engloba a atmosfera psicológica da organização e a satisfação dos colaboradores, na medida em que esta poderá ser alcançada dependendo de como cada um se sente no seu local de trabalho (Saraiva & Almeida, 2018). Neste sentido, os entrevistados mencionam que o clima poderá ser influenciado pela satisfação, podendo assim dizer-se que o clima poderá influenciar a satisfação e vice-versa:

“O clima é o que tem em linha de conta a satisfação dos funcionários. São coisas diferentes, mas acabam por estar todas ligadas. Pretende-se que seja um bom clima, onde nós nos sintamos bem (...)” – E2, P1

“Clima organizacional, eu entendo que também poderá ser um conjunto de fatores que dita como nos sentimos ou como percebemos a nossa posição na empresa, se estás satisfeito com isso, podes considerar teres um bom clima organizacional (...)” – E4, P1

Uma outra perspetiva vai de encontro ao que Pina e Cunha et al. (2007) mencionam sobre o clima, quando afirmam que este aborda a compreensão psicológica coletiva de indivíduos que convivem frequentemente, ou seja, este grupo de pessoas partilha de uma perspetiva que leva ao desenvolvimento de ideias e percepções sobre o local de trabalho. Neste seguimento, um dos entrevistados relaciona o clima com as relações entre cada pessoa da organização, referindo que esta relação pressupõe uma abertura ou não para discussão de opiniões e troca de ideias. Isto é, os colaboradores analisam o seu envolvente e percebem se existe ou não este à vontade:

“Eu diria que o clima corresponde à parte das relações entre si. Eu aqui já pensaria mesmo somente nas relações entre as pessoas. Tipo, se é uma empresa onde há um ambiente mais aberto, onde se pode falar e expressar mais as ideias, onde qualquer um é livre de dar alguma opinião ou dar algum contributo. Ou então se é algo assim mais fechado, onde as pessoas se sentem mais oprimidas, onde realmente só as posições de chefia é que têm algum poder realmente de decisão.” – E7, P1

Quando pedido que fosse feito um relacionamento entre o clima e a cultura, a maior parte dos entrevistados concordaram que ambos os construtos estão interligados e que, de certa forma, um irá influenciar o outro. Com isto, conclui-se que estes entrevistados vão de encontro ao que os autores defendem na revisão da literatura. Na teoria estima-se que o clima organizacional é um reflexo da cultura, ou seja, o clima é resultado dos efeitos que surgem da cultura (Paim et al., 2022; Saraiva & Almeida, 2018). Resumidamente, os intervenientes concordam que a cultura e clima serão sempre interdependentes e complementares no quotidiano organizacional (Batista, 2018):

“Acho que estão ambos interligados, porque sem um bom clima não é possível fomentar a ideia de cultura organizacional dentro da própria empresa. (...) E vice-versa porque toda a gente sabendo qual é a cultura da empresa, automaticamente estamos todos alinhados àquilo que temos que fazer e representar para a empresa.” – E1, P1

“Acho que a cultura será a tentativa de que tudo corra bem e que tentam sempre fazer o melhor para as pessoas se sentirem bem. O clima nem sempre é fácil de alcançar um clima satisfatório para toda a gente, mas a presença desta cultura organizacional poderá levar a um melhor clima.” – E3, P1

“Eu acho que se a cultura for bem implementada, o clima torna-se melhor. Portanto, uma coisa acha que depende da outra e intervém na outra. E vice-versa também. O clima que as pessoas podem proporcionar também muitas vezes pode melhorar a cultura da empresa.” – E5, P1

“Acho que estão interligados, acho que uma coisa está mesmo ligada à outra e também influencia uma e outra. Ou seja, na minha opinião, havendo uma cultura presente, à partida irá haver um melhor clima.” – E6, P1

Ainda neste seguimento, um outro indivíduo chegou à mesma conclusão que Batista (2018) que afirma que uma vez que estes dois conceitos são considerados semelhantes, a cultura e o clima são interpretações teóricas que servem para compreender e expressar como as pessoas percebem e descrevem o ambiente em que trabalham. Neste sentido, o entrevistado refere que com esta compreensão feita será mais fácil para os trabalhadores perceber onde se podem posicionar:

“Eu acho que o clima é um resultado da cultura. (...) eu acho que, estando a cultura bem definida, é mais fácil depois perceber-se o tipo de clima que existe na empresa e de que forma é que nós também podemos influenciá-lo. Porque se nós tivermos bem onde é suposto estarmos, se soubermos por onde é que nós nos devemos guiar, é mais fácil definirmos estratégias para nos aproximarmos mais disso.” – E7, P1/2

Uma das construções de um dos entrevistados é oposta a todas as outras e poderá ir de encontro a Paim et al., (2022) que defende que, apesar de todas as semelhanças, existem algumas diferenças nestes dois conceitos. Este afirma que a cultura aborda os aspetos fortemente enraizados na empresa enquanto que o clima expõe os elementos mais superficiais. O interveniente menciona que, na sua opinião, a cultura será algo mais geral enquanto que o clima é mais individual, ou seja, podemos relacionar que os aspetos mais superficiais poderão ser considerados individualmente:

“Acho que cultura é toda a gente caminhar para um propósito, ou seja, mediante aquilo que eu disse, acho que há um propósito em comum, agora o clima é mais individual, portanto não relaciono bem.” – E4, P1

Com o objetivo de perceber e avaliar a dinâmica organizacional da empresa dos entrevistados, foi questionado qual o tipo de interações que existia entre o departamento

em causa e os restantes e se os intervenientes acreditavam que existe uma relação de reciprocidade. Neste ponto, a resposta foi unânime e todos responderam que sim, que este departamento administrativo tem bastante contacto com todos os outros e que, por norma, existia sempre uma relação cordial e de reciprocidade:

“Pela experiência que tenho, existe um grande contacto com os vários departamentos e sim, sinto que tentamos ao máximo manter uma boa relação para que o trabalho corra e flua melhor.” - E1, P1

“Eu acho que sim, que tentamos. (...) E que seja sempre positivo e favorável para nós e para os outros departamentos. Basicamente, isto funciona se todos funcionarem. Se todos fizermos o mesmo, isto funciona.” - E2, P1

“O meu departamento no caso tem bastaste contacto com os restantes, diariamente falamos e fazemos pedidos a todas as outras áreas. E acho que sim, que existe uma relação de reciprocidade.” - E3, P1

Pode-se relacionar estas respostas com o que Blau (citado por Silva & Pinheiro, 2023) afirma relativamente à Teoria das Trocas Sociais quando refere que esta é um processo de reciprocidade entre duas partes, ou seja, os indivíduos tentam retribuir as atitudes que outros têm consigo, no entanto, o retorno nem sempre pode ser o esperado. Com estas afirmações, consegue-se verificar que a reciprocidade é sempre associada a algo positivo, isto é, o próprio tenta que a relação e interação que tem com o próximo seja boa de modo que seja correspondido. Provavelmente porque quando uma atitude é tida de bom grado espera-se o mesmo de quem a beneficiou, mas o contrário poderá já não acontecer.

Em duas das respostas dadas também é possível ir de encontro ao que referem Wong & Oh (2023) sobre o facto deste princípio da reciprocidade nas trocas sociais destacar a relevância das relações no local de trabalho de modo a enaltecer o apoio mútuo entre funcionários e supervisores.

“Sim, sim. Acho que quando tu tens uma dificuldade ou pedes ajuda, as pessoas normalmente são recetivas a isso e vice-versa, portanto acho que o relacionamento é mais nessa base.” - E4, P1

“Sim, como assistente executiva. Eu, da minha parte, acho que sim. Faço por isso, porque acho que isso também vai ajudar no meu trabalho. E vai ajudar a que eu seja apoiada, que seja melhor entendida e, no fim, também melhorar o clima organizacional.” - E6, P1

Neste caso, não estará tanto direccionado para o contacto entre funcionários e supervisores, mas sim de colega para colega, uma vez que o contacto aqui presente será

entre várias áreas e vários departamentos. Mesmo assim, os entrevistados confirmam que existe uma entreajuda e que existe receptividade em tentar perceber e ajudar o próximo. É ainda referido que estas relações favorecem o seu trabalho, o seu sentimento de inclusão na empresa e, também, melhoram o clima organizacional.

Esta referência ao clima organizacional vai de encontro ao que Silva & Pinheiro (2023) afirmam, quando referem que as relações sociais no local de trabalho são influenciadas por fatores como a confiança, o comprometimento, a identificação organizacional e a sensação de cidadania organizacional. Ou seja, se um colaborador sentir que existe um esforço por haver reciprocidade nas interações que tem diariamente e que o principal objetivo desta interação é que cada um tenha o seu trabalho facilitado, irá existir um melhor clima, lealdade e um sentimento de satisfação.

Uma outra abordagem coincidiu com a afirmação de que quanto mais apoio os supervisores derem aos seus funcionários, mais positivo deverá ser o desempenho e o bem-estar organizacional (Thomas & Gupta, 2021). Basicamente, se o colaborador sentir que na área onde está inserido existe este apoio e esta interação recíproca, irá mais facilmente chegar ao seu bem-estar no local de trabalho:

“Eu acho que sim. O meu trabalho melhora conforme a área onde eu estou inserida para me proporcionar esse bem-estar. E as pessoas em que nelas estão envolvidas, claro.” - E5, P1

Por último, numa das respostas foi feita menção à sua opinião sobre como as interações podem mudar e como isso pode influenciar o comportamento da pessoa no seu trabalho. A Teoria das Trocas Sociais pretende perceber como os indivíduos se relacionam entre si e como as suas dinâmicas podem alterar ao longo do tempo (Hernandez Marquina et al., 2024).

“Acho porque se houver alguma situação em que não tenha ficado tão bem resolvida ou caso surja algum desconforto, depois a pessoa já não vai querer ter novamente interação com essa pessoa. Já vai evitar, já vai procurar outra pessoa para ajudá-la. (...) – E7, P2

Nesta perspetiva, o entrevistado refere que surgir alguma situação que promova o desconforto leva a que as interações alterem e até que exista inibição de voltar a contactar com a pessoa com quem houve o desacordo. Ou seja, a dinâmica inicial até pode ser muito

positiva, no entanto, também poderá mudar rapidamente caso existe uma interação mais desconfortável.

2.5.2. Psicologia positiva e felicidade nas organizações

Analisando a influência da psicologia positiva na felicidade nas organizações, foi questionado qual a definição de cada entrevistado para o conceito de psicologia positiva. Na sua grande maioria, os entrevistados não conheciam o conceito de psicologia positiva, apenas dois tinham esta teoria esclarecida, sendo que um mais sucintamente e outro um pouco mais completa. Apesar destas pequenas amostras de conhecimento desta vertente, ambas entendem em que consiste e vão de acordo aos autores estudados, isto é, interpretam que a psicologia positiva pretende estudar e enaltecer as características, emoções e atitudes positivas dos indivíduos de modo a que haja maior facilidade em alcançar a felicidade (Costa et al., 2022; Pereira, 2018; Sheldon & King, 2001):

“Sim, a psicologia positiva, o objetivo, ela tende a centrar-se naqueles aspetos positivos de cada um de nós. Ela não vai descurar nem colocar de lado aquilo que trazemos de menos positivo, mas o que pretende é focar-se na parte positiva. E pretende também fomentar e reforçar o bem-estar da pessoa, seja a nível físico e psicológico. E recorre-se muito dos pensamentos otimistas, da parte em que nós temos de estar satisfeitos na nossa vida, também seja ela, a laboral e pessoal.” – E2, P2

“É passarem-nos a parte boa do nosso trabalho e reforçarem esses aspetos quando nos é passado algum feedback.” – E6, P1

Apesar deste desconhecimento, depois de explicado, brevemente, o conceito desta área da psicologia, quase todos os entrevistados reconhecem que a sua organização aplica a psicologia positiva no seu dia-a-dia laboral, principalmente no que diz respeito à passagem de *feedback*:

“Acho que a nível de feedback, se formos a ver de chefes, de managers, acho que sim, que eles tentam. E acabam sempre por focar muito na preocupação está tudo bem connosco. E no meu caso, sim, acho que isso acontece.” – E2, P2

“Eu acho que eles tentam que isso aconteça. Se o conseguem, nem sempre, mas acho que sim, que tentam que sim.” – E3, P2

“Na passagem de feedback, sim vão sempre reforçar o que é positivo, mas também recorrendo à “tática hambúrguer”, ou seja, referir primeiro positivo, depois algo a melhorar e por fim outro elogio. Sempre numa ótica construtiva e de melhoria.” – E4, P2

“Pratica, claro. Sem dúvida. E acho que faz parte. Claro. Se numa reunião nos disserem apenas o negativo isso pode tirar-nos a ambição ou a vontade de melhorar, enquanto que se incentivarem a continuar a dar o máximo, isso vai puxar-nos para cima.” – E6, P2

Esta falta de noção do conceito da psicologia positiva à priori e o reconhecimento da sua aplicabilidade depois de explicado, pode demonstrar que apesar da organização fazer um esforço para que esta vertente seja utilizada, os seus colaboradores não estão a par de que o mesmo acontece.

Ainda na aplicabilidade organizacional, três dos entrevistados demonstram opiniões diferentes dos restantes, na medida em que dois têm a perceção de que depende das situações por que estão a passar e outro refere que na área onde estava anteriormente sentia que a psicologia positiva não era aplicada enquanto que na atual área já sente que existe um esforço maior para que isso aconteça:

“Depende. Por vezes as coisas têm que andar rápido e os focos que nos dão é logo um negativo, que é para corrigir o mais rápido possível e não olhar tanto para as coisas que foram bem feitas ou executadas. Quando existe mais flexibilidade nas tarefas que são feitas já existe uma maior tendência para se destacar o que correu bem.” – E1, P2

“Acho que sim. Tentam sempre demonstrar que o que fazemos é bastante benéfico e, por exemplo, quando existem mudanças tentam lembrar a pessoa das suas qualidades de modo a dar-lhes algum ânimo na mudança e a incentivá-las. No entanto, na passagem de feedback é mais focado o que correu mal e sensibilizar para não voltar a acontecer.” – E7, P2

Daqui pode-se concluir que numa visão mais geral a organização esforça-se por tentar aplicar este movimento da psicologia. Percebe-se que a psicologia positiva não é posta em prática em todos os momentos, mas apenas em situações pontuais dependendo talvez da complexidade do tema a abordar, dos *deadlines* das tarefas a executar e do quão rápido pretendem que a mensagem seja passada e percebida.

Uma outra resposta demonstra que há áreas que se esforçam um pouco menos por tentar aplicar esta abordagem:

“Nem sempre. Na área onde estava anteriormente, eu acho que as pessoas muitas vezes focavam-se mais na parte negativa para tentar impulsionar as pessoas a melhorarem. Acho que havia muito esse foco na parte negativa. Em vez de dizerem, ok, tu és boa nisto, eu acho que consegues melhorar e ver as coisas sempre do lado positivo. Eu acho que essa cultura não existia. Atualmente, pela minha experiência até agora com o pouco que tenho, para já parece ser pela parte positiva.” – E5, P1

Dependendo da equipa e da área com que cada um dos colaboradores executivos trabalha, isto pode ser mais percebido e recebido por uns do que pelos restantes. Este afastamento da psicologia positiva por parte de algumas áreas pode dever-se à

recetividade sobre a mudança de paradigma que houve neste tema (Pereira, 2018; Rivera et al., 2024). Esta procura das organizações por serem mais positivas e aplicarem esta vertente da psicologia é relativamente recente (Pereira, 2018) e estas áreas onde isto não é aplicável pode ter alguma resistência à mudança e daí esta diferença ser mais sentida por uma pessoa que trocou de área de trabalho.

Esta resistência à mudança pode ser justificada através de uma das dimensões estudadas por Hofstede na sua teoria transcultural (Firican, 2022). A dimensão da aversão à incerteza menciona precisamente isto, que sociedades com altos níveis deste índice demonstram um maior desconforto com o desconhecido (Rajkumar, 2023). Portugal é um país com um elevado nível de aversão à incerteza¹ e isto poderá ser um dos motivos de certos departamentos da empresa demonstrarem tanta resistência em adaptar esta nova vertente da psicologia.

Apesar de algumas discrepâncias no conhecimento e na aplicação da psicologia positiva na organização, quando questionado se os trabalhadores achavam que esta vertente poderia levar à felicidade, a resposta foi mais consensual. Todos acreditam que sim, que quando são focadas as virtudes, as características positivas e saudáveis e as qualidades de cada um, ao invés de serem centralizadas e enaltecidas as fraquezas (Pereira, 2018; Sheldon & King, 2001) isso encaminhará mais rapidamente para a felicidade, no sentido em que motivam e levam a um estado de satisfação pelas tarefas que estão a executar:

“Acho que pode ajudar imenso porque olhando primeiro para as partes positivas acho que já temos mais motivação para olhar para as partes negativas. Quando é ao contrário e quando começamos a ser bombardeados com questões e apontar tudo aquilo que não foi bem feito, quando vamos tentar corrigir já estamos com um mindset diferente.” – E1, P2

“Impacta muito. Eu acho que se as pessoas tiverem tendência sempre a focar-se nas partes negativas, podemos afundar-nos nesse negativismo. Se nos forem focadas as partes positivas a tendência é viver na parte positiva e constantemente focar-nos nessa parte positiva e se calhar até procurar outros aspetos positivos.” – E5, P2

“Assim, sim acaba por afetar. Porque, quer dizer, qualquer pessoa gosta de ouvir coisas boas e de ouvir que está a ir num bom caminho. Porque acaba por ser uma forma de manter a pessoa focada e motivada.” – E6, P2

“Eu acho que impacta porque nós estamos habituados constantemente a sermos apontados por aquilo que fizemos mal ou que não fizemos tão bem. Então, estamos muito habituados a ouvir algo que não corre bem. E eu acho que se nós ouvíssemos mais vezes que aquilo foi feito bem ou que aquela disposição com que nós estávamos naquele dia fez

¹ Utilizada a “Country Comparison Tool” de Hofstede (<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=portugal>)

com que certas coisas corressem melhor, eu acho que isso faz as pessoas sentirem-se mais acarinhadas, mais satisfeitas e vai fazer com que elas se sintam melhor naquele sítio. E mais feliz também.” – E7, P2

Resumidamente, com este estudo qualitativo das pessoas administrativas de uma empresa de consultoria e auditoria consegue-se ir de encontro à teoria, na medida em que a psicologia positiva é extremamente procurada pelas áreas de gestão, uma vez que se focam em adotar uma visão que conduz às soluções, através da ênfase nas qualidades e mais valias de cada profissional (Gable & Haidt, 2005; Meireles & Araújo, 2012).

Este foco pretende contribuir para a felicidade das pessoas que fazem parte da organização e, segundo os intervenientes, isto é reconhecido pelos trabalhadores. Estes reconhecem que a adoção da psicologia positiva no dia-a-dia organizacional é uma mais-valia para todos, uma vez que motiva, leva a que se procure e se invista em melhorar, em encontrar outras qualidades e, ainda, em manter as pessoas satisfeitas, incluídas e felizes no seu local de trabalho e nas suas funções quotidianas. Resumindo, quando são focadas as potencialidades dos colaboradores é criado um ambiente mais propício à inovação, à superação de desafios e ao sentimento de pertença. Tudo isto leva a que o caminho até à felicidade seja mais facilitado.

2.5.3. A felicidade na perspetiva do bem-estar e da satisfação

A satisfação e o bem-estar são dois conceitos que são frequentemente associados ou referidos quando se pensa sobre o que será e como se poderá alcançar a felicidade. E, por isso, torna-se importante perceber como os colaboradores definem estes construtos e como os associam e relacionam com a felicidade. Relativamente ao conceito de satisfação, surgiram várias abordagens e algumas delas vão diretamente ao encontro das filosofias teóricas:

“A satisfação acho que é conseguir realizar aquilo que estava planeado corretamente e bem, acima de tudo. Acho que é ter um objetivo e conseguir realizá-lo de uma forma eficaz, rápida e bem.” – E1, P2

“A satisfação é aquilo que nós obtemos quando queremos algo, quando desejamos algo e conseguimos alcançar.” – E2, P2

Estas duas definições de satisfação interligam-se com a definição de Locke, que descreve a satisfação como resultado da avaliação que um trabalhador faz da forma como executa as suas tarefas e o nível de realização pessoal que advém da execução das mesmas (Santos, 2022).

Uma outra vertente explorada está relacionada com um conjunto de vários aspetos que, reunidos, levarão à satisfação destes colaboradores. Entre eles encontram-se o bom ambiente de trabalho, as recompensas quer monetárias quer não monetárias, o sentimento de ‘utilidade’, na medida em que sentem que são precisos e uma mais-valia para os colegas de trabalho. Estas definições poderão estar mais na base do sentido que Spector, deu a este construto, na medida em que este autor menciona que a satisfação é algo subjetivo e que avalia o nível de agrado de cada indivíduo pelo seu trabalho e pelas variáveis que giram ao redor do mesmo (citado por França, 2021).

“Bom, satisfação no trabalho, basicamente, é a gente sentir que tem um bom ambiente, em que o relacionamento com quem está acima e abaixo de nós que é bom, que é produtivo, que existe um bom benefício e uma justiça em relação à remuneração que temos. Tudo isso é um pacote importante para a pessoa se sentir satisfeita no trabalho.”
– E3, P2

“A satisfação é sentires-te bem com o teu trabalho, teres feedback, teres acompanhamento das pessoas, dos líderes ou dos colegas, saberes que és útil, que és prestável e, claramente, coisas associadas a isso, recompensas monetárias e não só, também as não monetárias são importantes.” – E4, P2

“Vir com vontade de trabalhar todos os dias, ter um sorriso na cara, que isso é o que me dá satisfação, ver as pessoas ao meu redor também, lá está, satisfeitas, sorridentes, e ver que as pessoas me procuram porque sabem que eu posso ser essa fonte de satisfação, de ajuda, de bem-estar para os outros. E que podem pensar que eu, no meu trabalho, sou uma ajuda para todos eles.” – E5, P2

“Reconhecimento. E o reconhecimento pode ser a nível monetário e também de avaliações, palavras, incentivos, bom ambiente de trabalho, entreaajuda entre colegas também contribuem para a satisfação.” – E6, P2

No que diz respeito ao bem-estar, algumas das abordagens são semelhantes e estão relacionadas com os estudos que referem que existem dois tipos de bem-estar, sendo o primeiro objetivo relacionado com a higiene e segurança, ou seja, algo físico e o segundo sendo subjetivo, mais direcionado para as emoções e para os componentes psicológicos (Vazquez et al., 2019). Neste sentido, os entrevistados relacionaram o bem-estar físico ao emocional:

“O bem-estar para mim é parte física e mental/emocional... Nós para estarmos bem fisicamente e emocionalmente precisamos de ter uma boa alimentação, de termos

rotinas, de termos uma boa relação com o outro, quer seja, amigo, familiar, colega de trabalho, numa relação amorosa.” – E2, P2

“O bem-estar para além das condições físicas, ser bem tratada, trabalhar com pessoas educadas, no fundo sentires que fazes parte do grupo. E acho que é haver confiança, para alcançar alguma liberdade e sentires que és integrada.” – E6, P2

“Eu quando penso em bem-estar, eu penso num conjunto de situações, ou seja, quer físicas, quer psicológicas, onde a pessoa se sente bem, se sente com energia, se sente calma, com vontade de fazer coisas, consigo descansar bem.” – E7, P3

Uma outra abordagem do conceito de bem-estar foi mais direcionada, ou seja, deu mais ênfase ao local de trabalho e às funções que desenvolvem, estando de certa forma relacionado com o modelo de Dagenais-Desmarais e Savoie (2012) que focam em dimensões como as relações interpessoais, a sensação de competência, a prosperidade, reconhecimento e desejo de envolvimento:

“Bem-estar acho que é sentar-me no meu posto de trabalho e sentir-me confortável e confiante daquilo que te vou fazer e com o que já fiz.” – E1, P2

“...E no fundo também o ambiente que existe no local de trabalho. Também precisa de ser positivo para nos levar ao bem-estar.” – E2, P2

“Neste momento, para mim, o conceito de bem-estar é estar num trabalho, numa empresa que eu gosto de trabalhar.” – E5, P2

Ainda relacionado com este modelo e com a dimensão do reconhecimento definido pelos autores, podemos desde já interligá-lo com uma das definições dadas ao conceito de satisfação, ou seja, apesar de ter sido mencionado por um dos intervenientes que para si satisfação seria o reconhecimento, comprova-se que esta descrição também poderá estar associada ao bem-estar e que os dois construtos poderão andar de mãos dadas.

“Reconhecimento. E o reconhecimento pode ser a nível monetário e também de avaliações, palavras, incentivos, bom ambiente de trabalho, entreaajuda entre colegas também contribuem para a satisfação.” – E6, P2 (relativo a conceito de satisfação)

“Acho que é tudo muito similar. É isso, sentires-te bem com o teu trabalho...” – E4, P2

Existe ainda uma definição de bem-estar que se distingue de todas as outras. Nesta definição o bem-estar é associado ao equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, na medida em que este estado de espírito é atingido caso a profissional não se sobreponha à pessoal:

“O bem-estar é basicamente tentar conciliar a vida profissional com a pessoal, sem que a vida profissional interfira com a parte pessoal.” – E3, P2

No que diz respeito ao conceito de felicidade, são várias as abordagens que foram exploradas, o que vem comprovar a teoria que afirma que o conceito de felicidade não é consensual (Farsen et al., 2018). Tal como os autores, também os entrevistados associaram ao seu conceito de felicidade bastantes aspetos. Os mais mencionados foram o sentimento de realização, de gosto pelas funções que estão a ser desempenhadas, as recompensas e, ainda, aspetos relacionados com o ambiente de trabalho e com as pessoas com quem se trabalha diariamente:

“Na minha opinião é acordar e ter vontade de trabalhar. Saber que vou chegar ao meu posto de trabalho e vou sentir-me realizada. Não só pelo trabalho que faço, mas também pelo ambiente que me rodeia.” – E1, P2

“Mas para nós sermos felizes no trabalho temos também de ser aceites, de gostarmos do que estamos a fazer e de terem em conta o nosso trabalho e o nosso esforço.” – E2, P2

“A felicidade é a gente poder sentir-se realizada, sentir que gosta do que faz, sentir que as pessoas também percebem e que nos compensam pelo que fazemos. Que somos recompensadas e valorizadas acima de tudo, isso sim.” – E3, P2

“Felicidade, sentires-te bem com o teu trabalho, com a vertente das recompensas, isto é, ter boas recompensas, não apenas as monetárias... depois aqui também pode entrar a parte o clima organizacional, teres um bom clima com os colegas, com os líderes, um bom ambiente de trabalho, portanto, acho que é isso, a felicidade no trabalho. É tudo um conjunto de aspetos, sim.” – E4, P2

“É concretização do meu trabalho e saber que no final o meu trabalho tem um resultado aplicado a mim e aos outros. E que, pronto, que ajuda os outros. Isto é o que me deixa feliz.” – E5, P2

“É estar a fazer coisas que eu gosto, que me deixam e que me fazem sentir realizada. É ter colegas com quem tenho empatia, com quem me relaciono facilmente... E depois, também ser reconhecida pelo trabalho que faço. É eu sentir-me também valorizada pela minha chefia, sentir que eles também me reconhecem e me dão valor.” – E7, P3

Verifica-se que, apesar da falta de consenso comprovada nos estudos na definição do conceito de felicidade, estes entrevistados têm muitos fatores comuns nas suas descrições do que consiste a felicidade no trabalho para eles. Foi também mencionada, ainda que brevemente, a ligação entre a felicidade, o bem-estar e a satisfação no trabalho:

“A felicidade no trabalho acho que está também ligada ao bem-estar.” – E2, P2

“Bem-estar e satisfação é felicidade... é uma extensão do bem-estar e da satisfação.” – E6, P2

Em relação à conectividade entre os conceitos de felicidade e bem-estar, existe algum consenso, na medida em que os entrevistados relacionam, de facto, que o bem-estar poderá influenciar a felicidade e vice-versa. É claramente notória a ênfase que é dada ao facto de um conceito estar inerente e diretamente interligado com o outro:

“Eu não os consigo separar. Para mim, eles andam de mãos dadas. Para teres felicidade, tens de ter a parte do bem-estar alcançada.” – E2, P2

“Acho que devem andar de mãos dadas. A felicidade atinge-se se estivermos bem, se houver um bem-estar.” – E3, P2

“Eu acho que uma é um bocadinho inerente à outra. Portanto, se eu tiver o meu bem-estar no meu caso... sinto-me muito melhor e sinto-me mais feliz no trabalho, mais realizada.” – E5, P2

“A felicidade se calhar é um bocadinho mais a nível pessoal e o bem-estar a nível mais organizacional. E a felicidade se calhar vai buscar um bocadinho o teu lado pessoal. (...) Sentires-te bem onde estás e com quem estás vai acabar por te deixar feliz, portanto, sim, estão muito relacionadas.” – E6, P2

“Eu acho que não há um sem o outro. Porque, pela minha definição de bem-estar, se eu não estiver feliz, vai significar que eu estou infeliz, alguma coisa está errada. E por isso eu não vou conseguir estar no meu conceito de bem-estar em pleno. Ao contrário, eu também acho que se alguma coisa em mim, seja física, psicológica não estiver bem, eu não vou conseguir estar feliz. Porque aquilo que eu penso sobre estar feliz, é quase como um 100%. Tenho que estar tudo alinhado.” – E7, P3

Estas afirmações vêm comprovar que as organizações devem investir no bem-estar dos seus funcionários de modo a melhorar o desempenho pessoal e, consequentemente, o desempenho organizacional (Ribeiro, 2024), uma vez que a sua grande maioria acredita que este sentimento irá levar à felicidade.

É, ainda, feita referência ao facto de o trabalho influenciar consideravelmente o estado de espírito e o bem-estar das pessoas, uma vez que é algo que ocupa muito tempo dos seus dias. Isto vai de encontro ao que Maenapothi refere em relação à felicidade no trabalho, de que esta deve significar que as pessoas não sentem que estão a trabalhar, de modo a que sejam eficientes (citado por Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Ou seja, os colaboradores devem sentir-se tão bem e felizes que sentem que não se trata de um trabalho, na medida em que não é uma obrigação:

“(...) se nós precisamos trabalhar e se o fazemos 8h do nosso dia, é bom que gostemos do que fazemos e que estejamos bem no nosso ambiente de trabalho.” – E3, P2

Esta referência volta a ser feita mais à frente quando questionado o relacionamento entre o conceito de felicidade e satisfação, pelo que se pode concluir que os três construtos também estão relacionados:

“Na minha opinião estar a gostar daquilo que fazemos, faz com o trabalho flua naturalmente. Quase que não nos esforçamos, digamos assim. Sai naturalmente, porque realmente é algo que sentimos que estamos a fazer bem e que nos deixa felizes e acho que isso ajuda a conseguir chegar a essa tal satisfação no trabalho. Resumidamente, diria que bem-estar, felicidade e satisfação estão interligados.” – E1, P2

Uma visão ligeiramente diferente das anteriores é feita por um dos entrevistados, que defende que sim, pode existir uma influência do bem-estar na felicidade e, na mesma medida, existe a probabilidade de alcançar o bem-estar se estiver feliz, no entanto, para si isto pode não acontecer sempre, uma vez que o bem-estar pode não levar à realização por completo:

“Aqui já acredito que nem sempre possam estar de mãos dadas, porque podemos ter bem-estar, mas não estar feliz, não nos sentirmos realizados ainda. Mas claro que um ajuda a atingir o outro porque se estivermos num local confortável existe maior probabilidade de estarmos felizes e, na mesma medida, se estivermos felizes, à partida, vamos estar bem e realizados.” – E1, P2

No que diz respeito à ligação entre a satisfação e a felicidade as opiniões dividem-se. Não são completamente opostas, mas surgiram dois pontos de vista diferentes nas entrevistas feitas.

O primeiro vai de encontro as conclusões de Bowling, Eschleman e Wang (2010) e Reis (2015), a satisfação no trabalho está diretamente e positivamente relacionada com a felicidade profissional, na medida em que se uma aumenta a outra também deverá aumentar. Sendo que esta satisfação é, por vezes, interligada com algumas perspetivas profissionais, como as tarefas executadas, os colegas e os membros de chefia. Aqui podemos correlacionar algumas das respostas dadas:

“Sai naturalmente, porque realmente é algo que sentimos que estamos a fazer bem e que nos deixa felizes e acho que isso ajuda a conseguir chegar a essa tal satisfação no trabalho. E o mesmo acontece vice-versa porque se não estamos satisfeitos, não vamos estar felizes.” – E1, P2

“A satisfação leva à felicidade. Se estiver satisfeita com todos os âmbitos que referi: tanto a parte da remuneração, mais uma vez, como a parte do ambiente de trabalho, se estiver tudo alinhado e satisfeito. Acho que conseguimos estar felizes, sim.” – E3, P2

“Também acho que estão um bocadinho interligadas, é a mesma coisa. Se nós estivermos felizes, satisfazemos mais as pessoas, a realizar todas as nossas tarefas. Portanto, acho que isto é tipo uma bola de neve, uma coisa implica a outra.” – E5, P2

Os outros intervenientes demonstram a perspetiva de que a felicidade é atingida se um conjunto de fatores for também satisfatório. Ou seja, para eles a satisfação, individualmente, pode não ser suficiente para o alcance da felicidade em seu esplendor. Estes pontos de vista vão de encontro ao que se refere De Guzman et al. (2014) quando menciona que a felicidade é transparecida através do bem-estar físico, mental e pelo reconhecimento e, ainda, ao que menciona Seligman (2005) quando afirma que existem vários aspetos como o prazer, o significado e o *engagement* para atingir a felicidade.

“(…) Estou satisfeita, mas posso ainda não estar feliz. Acho que aqui existem momentos específicos ou mais seccionados, digamos, que nós podemos estar satisfeitos e sim felizes, porque efetivamente aquilo está tudo alinhadíssimo. Mas posso estar satisfeita e ainda não ter a felicidade. (...)” – E1, P2/3

“A satisfação é um conjunto de fatores que levam à felicidade. Por exemplo, quando digo que para mim é chegar ao fim do dia e sentir-me realizada, acho que este sentimento me leva a ser feliz e também o bom ambiente de trabalho e a satisfação pelas recompensas dadas. Tudo conduz à felicidade.” – E4, P2

“(…) Eu acho que a felicidade vai um bocadinho além da satisfação. Uma coisa estás satisfeita, outra coisa estás feliz. É um passo acima. Acredito que uma pressupõe a outra, estando satisfeita irás estar feliz, mas a felicidade pode ir ainda mais longe do que a satisfação.” – E6, P2

“Mas aqui, eu acho que posso estar satisfeita e não estar feliz, mas não posso estar feliz e não estar satisfeita. Porque lá está. Eu acho que tem a ver com o meu conceito da felicidade. Tem que estar o todo, é o 100%. E se não estiver satisfeita com alguma área em específico, então eu não vou estar assim 100% plena. Ou seja, a satisfação para mim é algo que leva à felicidade, mas não sozinha.” – E7, P3

Resumidamente, é defendido que a satisfação por si só pode não conduzir à felicidade, as pessoas podem estar satisfeitas com vários momentos e aspetos da sua vida, mas podem ainda não ter alcançado melhores níveis de felicidade porque existem outros condicionantes. No entanto, a satisfação contribui e ajuda a que estes níveis melhorem.

2.5.4. A influência da cultura na felicidade das organizações

Tendo em conta as várias definições dadas de cultura organizacional pelos autores, foram identificados alguns conceitos que são comuns a todas as perspetivas, nomeadamente, os valores básicos, as atitudes, as crenças e as normas (Denison, 1990 citado por Kaur Bagga et al., 2022; Espasadin et al., 2020).

Com base em tudo isto, houve uma tentativa, na última parte da entrevista, de perceber se as iniciativas que uma empresa promove, que não estejam relacionadas com a atividade laboral dos colaboradores, têm algum impacto na cultura organizacional e na felicidade profissional, na opinião dos colaboradores. Isto deu-se pelo facto de esta ser uma empresa que aposta muito neste tipo de atividades, particularmente em horas de voluntariado, *webinars* de bem-estar físico e psicológico, iniciativas relacionadas com a sustentabilidade e o meio ambiente.

Na sua grande maioria, os entrevistados estavam familiarizados com as atividades que a sua organização promove, apesar de alguns nunca terem participado. Quando questionados se acreditavam que estas iniciativas fomentavam a cultura organizacional, as respostas foram todas concordantes:

“Sim, sim. Tudo o que fomenta o trabalho de equipa e atividades que nos levam a perceber o que é que a empresa procura, acho que sim, acho que é sempre útil.” – E1, P3

“Sim, acho que promovem a colaboração entre os colegas de diferentes departamentos, diferentes áreas, diferentes níveis. (...) E isso acho que promove a colaboração entre todos. (...)” – E2, P3

“(...) a realização de outros eventos em que nos podemos sentir bem pessoalmente, estar noutra zona que não é profissional e estarmos mais à vontade, mais relaxados, sem estarmos a pensar, de facto, no nosso ambiente profissional e no trabalho. E isso também faz conhecer as pessoas de outra forma.” – E5, P2

Nestas abordagens, a vantagem da promoção das atividades não laborais para a cultura organizacional foi direccionada para o desenvolvimento das relações interpessoais, fomentando as que já existem e iniciando novas com colegas de outras áreas e outros departamentos. Sendo a cultura organizacional também interligada às relações humanas existentes (Mikušová et al., 2023), segundo estes intervenientes, a cultura pode ser fomentada através destas iniciativas.

Ainda neste seguimento do fomento das relações, surge uma resposta que menciona que esta aproximação das pessoas pode gerar um bom ambiente, uma vez que as atividades fazem com que haja mais interações entre cada um:

“Acho que sim, sem dúvida. Porque aproximam as pessoas, essencialmente por aí, acho que causam bom ambiente, as pessoas ficam mais próximas, interagem mais umas com as outras e isso é ótimo para a empresa.” – E3, P2

Assim sendo, vai-se ao encontro do que Ficarra et al. (2020) referem quando mencionam que a cultura organizacional engloba o ambiente organizacional e que este inclui as relações entre todos os membros da instituição. Esta definição é também associada ao clima organizacional (Dimitrova, 2019). Ou seja, não só estas iniciativas podem melhorar e alimentar a cultura organizacional como podem, ainda, influenciar o clima organizacional caso as atividades aproximem as pessoas e fomentam a sua colaboração.

Um outro ponto de vista vem reforçar que estas atividades podem promover junto dos colaboradores os valores e as crenças existentes numa organização:

“Eu acho que sim, porque, no fundo, acaba por ajudar a cultura organizacional (...) acho que é uma boa aposta, até porque é sempre bom estarmos numa empresa em que apoia certas causas e também para sensibilizar as pessoas do que está certo do que não está.” – E4, P3

Com esta ideia é possível confirmar que se as organizações apoiarem causas nobres, que trazem algum benefício e uma mais-valia para a sociedade, os colaboradores irão sentir-se bem a trabalhar lá e irão querer participar e adotar estes valores de modo a fazerem parte de um bem maior. Com estas iniciativas é possível a empresa dar a conhecer e demonstrar, de uma forma prática, os seus valores e as suas normas, fazendo com que os seus funcionários façam parte das mesmas, as interiorizem e as divulguem regularmente:

“Acho que sim. Porque se não for com iniciativas destas, por vezes as pessoas podem não se sentir ligadas à empresa. E ter iniciativas que fazem as pessoas sentirem-se parte porque tiveram a construir algo, ou até simplesmente estar a receber a informação sobre um sítio onde eu trabalho, ou seja, ser-me dado o conhecimento do que está atualmente a acontecer, eu acho que isso contribui para uma cultura mais forte.” – E7, P3

Numa das últimas perguntas foi questionado de que forma as iniciativas que a organização proporciona fora das suas atividades laborais podem afetar a felicidade no trabalho. As respostas foram quase todas positivas, no entanto foram demonstrados alguns pontos de vista diferentes.

O primeiro resultado descrito foi que sim, que estas atividades podem resultar na felicidade do indivíduo por ser algo que pode desocupar a mente das tarefas e do stress diária existente na organização:

“Primeiro acho que essas iniciativas vão nos tirar do foco diário e vai nos libertar um bocadinho a cabeça e pensar um bocadinho fora da caixa. E se conseguirmos desligar um pouco, se calhar chegamos ao local de trabalho com outra frescura. (...)” – E1, P3

“(...) sim, acho que às vezes até pode ser visto meio como um escape, ao invés de teres um dia de oito horas, trabalhas quatro horas e nas outras quatro vais fazer uma iniciativa e pode libertar ou pode desocupar a cabeça, portanto, acho que pode ser um indicador, não na totalidade, mas sim contribui para a felicidade no trabalho.” – E4, P3

Neste sentido, as atividades não serão o mais propulsor da felicidade, mas poderão contribuir, uma vez que poderão afetar positivamente a sanidade mental de cada um. Sendo a perspetiva hedónica caracterizada pelo bem-estar emocional e a procura pelo prazer ao invés do sofrimento (Costa & Costa 2024; Lima, 2022; Mota & Oliveira, 2020; Saint-Onge et al., 2022), é possível afirmar que estas atividades poderão contribuir para este tipo de felicidade. Quando trazida alguma leveza e emoções agradáveis estar-se-á a alimentar os sentimentos positivos, o bem-estar emocional e, conseqüentemente, a satisfação pessoal (Diener, Oishi, & Lucas, 2003).

Uma outra opinião, também relacionada com as perspetivas clássicas da felicidade, mas desta vez com a perspetiva eudaimónica, referiu que da participação nestas atividades resulta o sentimento de valorização e de que foi possível ajudar alguém que necessitava:

“No meu caso, eu sentia-me valorizada. Sentia que podia fazer mais coisas. (...) Podia ajudar outras pessoas. E isso deixa-nos felizes. Deixa-nos preenchidos com a ideia de que estamos a fazer algo por alguém. E acho que é importante. Completa-nos, na minha opinião.” – E2, P3

Estes sentimentos de valorização, gratificação de que algo maior foi bem feito vêm de encontro ao que a perspetiva eudaimónica refere sobre a melhoria dos níveis de felicidade quando se tem em consideração a autorrealização e, principalmente, as experiências e os resultados e significados que destas decorrem (Costa & Costa, 2024; Lima, 2022; Saint-Onge et al., 2022).

Outra opinião que foi apresentada pode ir de encontro à perspetiva da felicidade eudaimónica, uma vez que é referido que estas iniciativas poderão levar à felicidade caso

tenham retorno nas tarefas que os colaboradores têm diariamente, ou seja, se for tirado proveito a nível profissional destas atividades.

“Eu acho que estas iniciativas para influenciarem a felicidade têm que ter impacto mesmo naquilo que as pessoas estão a fazer no dia-a-dia. Porque se forem iniciativas boas, que depois não têm absolutamente impacto nenhum, ou seja, não tornam o meu trabalho nem mais fácil, nem me dão mais ferramentas, nem me abre horizontes para fazer outras coisas ou de uma forma diferente, acho que não me vai trazer muita felicidade.” – E7, P4

Estando a perspetiva eudaimónica relacionada com o conceito de crescimento, autonomia e motivação no local de trabalho (Lima, 2022), este ponto de vista demonstra que se estas atividades tiverem um impacto nestas condicionantes poderão não levar à felicidade.

Outro ponto, também referido anteriormente quando questionado o impacto que estas iniciativas poderiam ter na cultura organizacional, foi o proporcionar de um melhor ambiente de trabalho, de conhecer novos colegas e até novas pessoas externas à instituição:

“(…) O facto de também ser possível conhecer outras pessoas da organização também nos dá outro ânimo e outra perceção dos restantes departamentos. Por isso sim, acho que essas atividades fomentam a felicidade, na medida em mudamos do ambiente e das pessoas com quem já contactamos diariamente.” – E1, P3

“Eu acho que se as pessoas tiverem, lá está mais uma vez, um bom ambiente e tiverem de bem com os outros colegas, porque a maior parte do tempo que nós passamos é com os colegas de trabalho, isso vai influenciar positivamente.” – E3, P3

Aqui é possível já fazer uma ponte para o impacto da cultura na felicidade, uma vez que ambos os entrevistados concordam que estas iniciativas levam ao fomento da cultura por proporcionar um melhor clima organizacional, aproximar as pessoas, conhecer colegas que ainda não se tinha tido oportunidade de conhecer e, também, ao da felicidade, pois todas estas condicionantes levam também à felicidade. Para além disto, demonstram que estas atividades afetam positivamente os relacionamentos interpessoais, sendo que estes são tidos em conta na definição da felicidade (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011).

Por fim, uma das perspetivas demonstradas refere que estas atividades e iniciativas podem contribuir para a felicidade dos colaboradores, caso estes estejam dispostos a participar nas mesmas e em aproveitar os recursos que a empresa fornece:

“Acho que pode influenciar ou não, isso também depende da nossa capacidade ou do nosso interesse em participar e em aproveitar tudo o que a empresa te está a conseguir facultar. Mas se usufruirmos acredito que melhore a nossa felicidade.” – E6, P3

Deste ponto de vista, a influência na felicidade laboral dependerá da motivação e da vontade dos funcionários em participarem nestas atividades ou não. A não participação nas atividades não será da responsabilidade da empresa, uma vez que estas não devem ser obrigatórias já que são extralaborais. No entanto, poderá tentar motivar e apelar à colaboração das pessoas nestas atividades.

A última questão da entrevista foi feita com base na compilação de todo o estudo e todas as perguntas anteriormente feitas, de modo a confirmar se a cultura organizacional impacta a felicidade dos colaboradores ou não. As respostas foram praticamente consensuais e todos os entrevistados concordam que a cultura organizacional pode ter um grande impacto na felicidade de um colaborador.

Conforme já referido, a cultura organizacional inclui os valores e os códigos de conduta comuns a todos os funcionários e estes, estando bem definidos e explícitos, deverão ajudar os funcionários a atingir as suas metas e objetivos. Este marco vai levar à satisfação no trabalho (Tsai, 2011). Algumas das respostas dadas comprovam precisamente isto:

“A cultura sim impacta na felicidade dos colaboradores. Sim porque se percebermos bem o que a empresa pretende dos seus colaboradores, para além do seu trabalho diário, ficamos mais elucidados e motivados para atingir essas metas. (...) – E1, P3

“Eu acho que sim. Eu acho que não há dúvidas. Se a cultura da empresa for no sentido de melhorar a vida das pessoas, se sentirem realizados, terem bem-estar, obviamente que as pessoas vão estar mais felizes. E, assim, uma boa cultura leva à felicidade.” – E3, P3

“Sim, sim, porque ao termos uma cultura com valores alinhados e tudo a caminhar e tudo direcionado para o mesmo objetivo, no fundo acaba por impactar a felicidade organizacional. (...) – E4, P3

Segundo os entrevistados, o facto de a empresa ser clara e investir nos valores e metas que pretende atingir, os colaboradores irão sentir-se elucidados e motivados para

os alcançar e com essa facilidade irão ficar satisfeitos e felizes com o seu desempenho. Para além disto, é também referido que se este conhecimento for geral e todos estiverem a trabalhar para o mesmo, isso irá desencadear num melhor ambiente e clima organizacional:

“A cultura juntamente com o clima, uma vez que eles estão interligados, acho que sim. (...) – E2, P3

“(...) Outro aspeto de conhecer a cultura organizacional é que, se todos os colaboradores também a conhecerem acabamos por estar num ambiente mais feliz e coeso porque toda a gente vai estar na mesma vibração. E acho ainda que cada vez mais as empresas procuram isso para também ser uma ajuda para os colaboradores estarem mais felizes no seu local de trabalho e incutirem isso nos novos colegas para que estes fiquem mais confortáveis no seu novo posto de trabalho.” – E1, P3

Com esta última resposta, pode-se ainda verificar que o indivíduo concorda que se a cultura organizacional estiver bem enraizada e presente nos colaboradores da empresa, poderá haver uma forte probabilidade de esta ser transmitida aos novos funcionários através dos seus colegas, indo de encontro ao que referem Thompson & Bruk-Lee (2021) sobre a felicidade. Os colaboradores mais felizes podem contagiar e influenciar a felicidade dos restantes funcionários. Ou seja, isto poderá trazer mais conforto e ânimo no novo posto de trabalho tanto ao nível da cultura como da felicidade organizacionais.

Algo mencionado, também, foi o tipo de cultura que existe na empresa, na medida em que a mesma se for rígida e sem flexibilidade poderá ser um obstáculo ao clima organizacional e à felicidade do colaborador. O facto de poder não haver crescimento profissional foi também mencionado como um fator de infelicidade dos funcionários:

“(...) E acho que se todos os programas a que nos permitem aceder, as regalias e os benefícios se alinharem, ficamos satisfeitos no fundo. Se tivermos uma cultura organizacional rígida e sem flexibilidade e que não promova aqui o crescimento do funcionário, do trabalhador, acho que também não vamos conseguir ir buscar aqui um clima organizacional favorável e a felicidade dos funcionários também não vai estar como desejado.” – E2, P3

Esta resposta vai de encontro ao que vários autores referem quando afirmam que o tipo de cultura organizacional influencia a satisfação e a lealdade das pessoas para com a empresa (Santos, 2004; Pepe et al., 2017; Queimado et al., 2019; Lobo, 2020). Apesar de ser referido por alguns autores que uma cultura de regras e hierarquias fomentam a satisfação e a lealdade dos colaboradores (Santos, 2004; Queimado et al., 2019; Lobo, 2020), na opinião deste entrevistado se estas mesmas regras forem muito rígidas e sem

flexibilidade isto poderá condicionar a sua felicidade organizacional. Com isto, irá de encontro à teoria que afirma que as culturas focadas no apoio e na colaboração aumentam a satisfação e o envolvimento dos colaboradores (Pepe et al., 2017).

Remetendo novamente para as questões anteriormente referidas relativas às iniciativas que a organização promove junto dos seus colaboradores, foi mais uma vez referido que se os colaboradores sentirem que as mesmas são direccionadas para o cliente interno e que têm um objetivo, irá haver um sentimento de união e, consequentemente, de felicidade:

“Eu acho que sim. Eu acho que se as iniciativas forem bem pensadas, bem construídas e bem aplicadas, as pessoas não sentem que são em vão, sentem que as coisas são direccionadas para elas, como um objetivo. Portanto, isso também é bom. Se esta cultura e estas iniciativas estiverem presentes na mente de todos, estaremos todos interligados e, por consequência, mais felizes.” – E5, P3

Autores vêm comprovar isto quando referem que o investimento e a ênfase em práticas e procedimentos que cultivem a cultura organizacional têm um grande impacto na satisfação dos colaboradores (Queimado et al., 2019; Sempane et al., 2023). Assim, as pessoas nos cargos de chefia devem preocupar-se em promover estas iniciativas para que exista uma cultura presente e positiva, de modo a que os seus funcionários estejam satisfeitos, motivados e felizes.

Até agora os pontos de vista demonstrados relacionaram positivamente a cultura organizacional e a felicidade. No entanto, dois dos entrevistados mencionaram que esta também pode influenciar negativamente a felicidade.

Primeiramente, foi referido que por vezes existem condicionantes que se podem sobrepor a uma cultura organizacional enraizada e positiva, como o sentimento de injustiça perante os outros colaboradores:

“(…) No entanto, isto pode depender de muitas vertentes, por vezes podemos conseguir perceber a diferença que há de colega para colega no que diz respeito às recompensas e por vezes surgir o sentimento de injustiça e isso condicionar a felicidade. Nestes casos a cultura pode ser muito boa, mas pode não ter influência na felicidade.” – E4, P3

Este ponto de vista poderá surgir do facto de ser uma área administrativa com muito contacto com as áreas práticas e de que com este contacto surgir a percepção de

alguns benefícios e regalias que outras áreas têm e que esta não tem. Mesmo que por vezes não seja algo racional, pode surgir o sentimento de injustiça e, por consequência, de infelicidade.

Por fim, a última opinião considera que a cultura tem muito impacto na felicidade organizacional, quer seja este positivo ou negativo:

“Na minha opinião, impacta quer seja positivo, quer seja negativamente. (...) As pessoas passam muito tempo do seu dia no trabalho e realmente se não tiverem uma cultura organizacional que seja positiva e se não tiverem um bom clima, aquela jornada diária vai se tornar muito mais difícil e depois também faz com que as pessoas vão mais pesada para o resto do seu dia, fora da empresa. Por isso eu acho que sim, que tem muito impacto. Tem que impactar, uma vez que passamos 8h do nosso dia a trabalhar, é impossível que a cultura não impacte na felicidade.” – E7, P4

Este ponto vai de encontro ao que é mencionado por Monteiro (2023), que refere que o ambiente organizacional é muito importante, uma vez que os colaboradores podem passar mais tempo no seu local de trabalho do que em casa. Nesta perspetiva, a cultura também tem este papel impactante, uma vez que se a empresa é um lugar onde as pessoas passam grande parte do seu tempo e sendo o trabalho algo que lhes ocupa bastante espaço mental, se a cultura não for positiva e não gerar um bom clima organizacional, existe uma grande probabilidade de as pessoas terminarem os seus dias menos felizes.

Conclusões

A cultura organizacional tem um papel ativo na felicidade organizacional, quer este seja para a influenciar positivamente ou negativamente.

Tendo em conta as respostas obtidas nas entrevistas feitas, é possível afirmar que há uma correspondência entre as definições fornecidas pelos entrevistados e a literatura, que associa cultura organizacional a valores, crenças, atitudes, protocolos e pressupostos enraizados na empresa (Espasandin et al., 2020; Kaur Bagga et al., 2022; Mikušová et al., 2023). Relativamente ao conceito de clima organizacional, para os intervenientes, o clima refere-se ao ambiente e às relações interpessoais na empresa. Relacionando estes dois construtos, a maioria dos entrevistados concorda que a cultura influencia o clima organizacional, e vice-versa. Apesar das semelhanças, também foram apontadas diferenças. A cultura, neste caso, é vista como algo mais geral e enraizado, enquanto o clima é percebido como mais imediato e relacionado a aspetos individuais.

A reciprocidade nas interações entre departamentos foi, ainda, apontada como uma prática comum, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e melhorando o clima organizacional. As relações positivas no local de trabalho, especialmente entre colegas, são vistas como fatores que favorecem o desempenho e o bem-estar organizacional. Isto vai de encontro à ideia da Teoria das Trocas Sociais, que refere que as relações podem evoluir com o tempo dependendo das circunstâncias.

Pode-se, então, afirmar que o primeiro e o segundo objetivo foram atingidos, na medida em que tanto a cultura quanto o clima organizacional são vistos como interdependentes e complementares e um ambiente organizacional saudável depende da integração de ambos, pois influenciam diretamente a experiência dos colaboradores e o desempenho geral da organização.

Relativamente à psicologia positiva, a maioria dos entrevistados não conhecia previamente o conceito de psicologia positiva, com apenas dois demonstrando algum nível de entendimento. Depois de introduzido brevemente o conceito, a maioria dos entrevistados percebe que a organização aplica princípios de psicologia positiva, no entanto a experiência varia entre departamentos e equipas, possivelmente, devido à resistência à mudança em certos setores. Apesar disto, existe consenso entre os

entrevistados de que a psicologia positiva, ao focar nas virtudes, qualidades e características saudáveis dos colaboradores, promove a felicidade e a satisfação no trabalho. Esse foco em elementos positivos, em vez de falhas ou fraquezas, é visto como motivador e capaz de criar um ambiente mais satisfatório e de bem-estar no trabalho.

No que diz respeito à relação entre satisfação e felicidade, alguns entrevistados apontaram que a satisfação no trabalho influencia diretamente a felicidade, sendo que outros defendem que a felicidade é mais abrangente, dependendo de vários fatores além da satisfação, como bem-estar físico, mental e reconhecimento. O bem-estar é visto como essencial para alcançar a felicidade, devido à conexão entre os dois conceitos. A felicidade foi associada à realização, ao gosto pelas funções desempenhadas, recompensas, ambiente de trabalho e relacionamentos interpessoais. Confirma-se a falta de consenso no conceito de felicidade, mas com sobreposição de fatores mencionados por diferentes entrevistados.

Constata-se que existe uma interdependência entre os conceitos, ou seja, todos de certa forma contribuem para que a felicidade seja alcançada e criam um ciclo positivo no contexto organizacional. É também defendida a ideia de que são necessários múltiplos fatores combinados para alcançar a felicidade plena. Consegue-se, assim, alcançar o terceiro objetivo que pretendia distinguir e articular os conceitos de psicologia positiva, satisfação, bem-estar e felicidade organizacionais.

Indo ao encontro do terceiro objetivo de relacionar a cultura organizacional com a felicidade, os colaboradores afirmam que uma cultura clara, enraizada e baseada em valores positivos impacta a felicidade e a satisfação, ao proporcionar clareza e alinhamento de objetivos. Contudo, culturas rígidas e hierárquicas, sem flexibilidade ou oportunidades de crescimento, são vistas como prejudiciais à felicidade e ao clima organizacional.

Comprova-se, ainda, que a cultura influencia a felicidade, uma vez que, do ponto de vista dos entrevistados, climas organizacionais positivos, marcados por relações interpessoais saudáveis e valores bem definidos, estão associados à maior satisfação e motivação e contribuem para a felicidade no trabalho. O mesmo acontece negativamente, uma cultura organizacional negativa ou um clima tóxico impactam diretamente o bem-estar emocional dos colaboradores. No fundo, a cultura organizacional pode tanto

amplificar quanto limitar a felicidade, dependendo de como é estruturada, percebida e vivida no dia a dia dos colaboradores.

Acreditamos que as conclusões tiradas podem ser uma mais-valia e acrescentar valor na gestão de pessoas das organizações, uma vez que sendo a felicidade um sentimento que todos pretendem alcançar e que a cultura organizacional pode contribuir positivamente para isso, é relevante que as empresas tentem fomentar e enriquecer a sua cultura junto dos seus colaboradores.

Uma limitação sentida neste estudo foi relacionar teoricamente a cultura organizacional e a felicidade, uma vez que muito poucos estudos relacionam estes dois construtos. Existem muitas investigações que tratam o tema da cultura relacionado com a satisfação, mas não com a felicidade diretamente. Assim sendo, tornou-se mais complexo o processo de interligar ambos os construtos organizacionalmente.

Um outro constrangimento sentido nesta investigação foi o pouco desenvolvimento por parte dos entrevistados em algumas das respostas dadas. Por várias vezes foi mencionado que os conceitos abordados eram muito semelhantes e, por isso, sentiam que se estavam a repetir, o que levou a que algumas respostas tivessem sido menos contruídas.

No que diz respeito a estudos futuros, sugere-se que se avalie como a cultura organizacional pode ser transmitida de colega para colega, ou seja, como é que os atuais trabalhadores da empresa poderão divulgar a cultura organizacional aos novos colaboradores e de que forma é que isso poderá ser benéfico para a instituição. Foi algo brevemente mencionado por um dos entrevistados e poderia ser um aspeto interessante a desenvolver.

Outra sugestão de investigação futura seria a análise das diferenças entre os departamentos que trabalham para o cliente interno e as áreas que trabalham para o cliente externo. Ou seja, seria feito um estudo comparativo de como é que a cultura organizacional é sentida nas diferentes áreas e se esta condicionante é refletida nos diferentes níveis de felicidade de cada um dos trabalhadores.

Um último estudo futuro poderia ser avaliar os sentimentos efetivos dos colaboradores, ao invés da sua perceção dos temas. Isto é, poderia ser feita uma breve

O Impacto da Cultura Organizacional na Felicidade dos Colaboradores

introdução aos conceitos antes da entrevista, uma vez que o objetivo passa por perceber se os intervenientes estão satisfeitos e felizes, e de seguida avaliar o sentimento real de cada um. Assim, tentar-se-ia perceber se os colaboradores estão felizes no seu local de trabalho e se essa felicidade advém, também, da cultura organizacional.

Em suma, é importante que as organizações se importem com a sua cultura organizacional, em alimentá-la e enriquecê-la juntos dos colaboradores, para que estes sintam que fazem parte de algo maior e tenham perceção de como o seu trabalho é valioso para a instituição. Assim, sentir-se-ão bem e satisfeitos com as suas funções e com a sua posição, havendo uma maior probabilidade de atingir a felicidade. Desta forma, tanto os funcionários quanto as organizações sairão beneficiados.

Referências Bibliográficas

- Abrunhosa, R. R. T. de P. de. (2009). *Comparações mediterrânicas: Felicidade e infelicidade em Itália e Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada]. Repositório do ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2715?mode=simple>
- Barros, L. de O., Cardoso, A. L. C., Reis, A. N. B., & Matos, C. A. (2021). Psicologia Positiva no contexto de carreira e trabalho: Análise da produção nacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 22 (2), 165-177. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2021v22n204>
- Batista, T. da S. A. (2018). *O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: O caso de uma organização intensiva do conhecimento* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13082>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149. https://www.researchgate.net/publication/261570589_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_A_Review
- Bisson, C., & Boukef, N. (2021). *Exploring the Relationship between Digital Transformation Intelligence and Organizational Agility*. <https://doi.org/10.1109/ICTMOD52902.2021.9739479>
- Boufounou, P., Kirmikiroglou, D., Toudas, K., & Argyrou, M. D. (2024). Exploring Organizational Culture Dynamics in Public Administration: A Case Study of the Greek Ministry of Foreign Affairs. *Theoretical Economics Letters*, 14(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.4236/tel.2024.143058>
- Bozkus, K. (2023). Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital Transformation. Sarfraz & Shah, *Organizational Culture - Cultural Change and Technology*. Intechopen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>

Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>

Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The Cultural Mosaic: A Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128–1140. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1128>

Cherry, K. (2023). *Understanding Social Exchange Theory in Psychology*. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/what-is-social-exchange-theory-2795882>

Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability*, volume 14 (4), Artigo 4. <https://doi.org/10.3390/su14042021>

Costa, N., & Oliveira, C. (2021). *The Relationship Between Life Satisfaction, Engagement, and Burnout—Application to Higher Education Teachers in Portugal*. 221–232. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85799-8_19

Costa, N., Oliveira, C., & Ferreira, P. (2022). *How to Measure the Happy-Productive Worker Thesis* (pp. 20–22). <https://doi.org/10.5772/intechopen.107429>

Costa, N. & Costa, M. (2024). Internal Communication and Happiness at Work. In *Connecting With Consumers Through Effective Personalization and Programmatic Advertising* (pp. 75–93). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9146-1.ch004>

Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (p. 298). <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>

Cunha, D. G. da. (2022). *Felicidade no trabalho e desempenho profissional* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e

Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/20945>

Cunha, M. P., Rego, A., CUNHA, R. C., & CARDOSO, C. C. (2007a). Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software? In M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. C. Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed., págs. 633-667). Lisboa: Editora RH.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). (PDF) What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>

De Guzman, A. B., Largo, E., Mandap, L., & Muñoz, V. M. (2014). The Mediating Effect of Happiness on the Job Satisfaction of Aging Filipino Workers: A Structural Equation Model (SEM). *Educational Gerontology*, 40(10), 767–782. <https://doi.org/10.1080/03601277.2014.882108>

Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10, 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403-425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>

Dimitrova, P. (2019). *O clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na RARI - Construções Metálicas, Engenharia, Projectos e Soluções Industriais, S.A.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30897?mode=full>

Direitinho, D. (2022). *O papel mediador da liderança na relação existente entre a cultura e os comportamentos de cidadania organizacional* [Dissertação de Mestrado, Business & Economics School, Instituto Superior de Gestão]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39605>

- Echeverría, L., Gimenez-Nadal, J. I. & Molina, J. A. (2022). Green mobility and well-being. *Ecological Economics*, 195(May 2021), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107368>
- Elpo, P. S., & Lemos, D. da C. (2022). Felicidade no Trabalho: Conceitos, Elementos Antecessores e Temas Transversais. *Perspectivas Contemporâneas*, 17, 1–19. <https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3253>
- Emmons, R. A. (2003). Personal goals, life meaning, and virtue: Wellsprings of a positive life. Em *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 105–128). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-005>
- Encalada, M. del P. L., & Heredia, R. E. B. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Espasandin, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2020). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>
- Ficarra, L., Rubino, M. J., & Morote, E.-S. (2020). Does Organizational Culture Affect Employee Happiness?. *Journal for Leadership and Instruction*, 19(2), 38–47.
- Firican, D. A. (2022). The Influence of Hofstede’s Cultural Dimensions on Attitude Towards Change and Innovation in Organizations. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16(1), 509–518. <https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0049>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- França, L. R. S. (2021). *Avaliação da satisfação profissional dos fisioterapeutas na Área Metropolitana do Porto* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia]. Repositório Científico Lusófona <https://recil.ensinulusofona.pt/handle/10437/12121>

George, O., Owoyemi, O., & Onakala, U. (2012). Hofstede's 'Software of the Mind' Revisited and Tested: The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury (Nigeria) Plc—A Qualitative Study. *International Business Research*, 5(9), 148-157. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n9p148>

Grecek, M. (2024, outubro 8). *4 types of organizational structure: Which is best for your company?* Blog. <https://remote.com/blog/types-organizational-structure>

Hatch, M., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations - HUM RELAT*, 55, 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

Hernandez Marquina, M. V., Le Dain, M.-A., Joly, I., & Zwolinski, P. (2024). Exploring determinants of collaboration in circular supply chains: A social exchange theory perspective. *Sustainable Production and Consumption*, 50, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.07.017>

Kahneman, D. (2012). *Thinking Fast and Slow* (2nd Ed.) Penguin Books LTD

Kang, K. (2016). (PDF) *The Relationship between Organization Culture and Knowledge sharing towards Business System Success*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/303859198_The_Relationship_between_Organization_Culture_and_Knowledge_sharing_towards_Business_System_Success

Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>

Lima, A. R. D. (2022). *Efeitos da Felicidade no Trabalho, na Criatividade e Performance Individual: O Papel do Conflito Trabalho-Família* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo]. Sapientia. <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/001799e3-e8d7-4483-9972-abf1709ac277>

Lobo, V. L. C. P. (2020). *A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar, Escola

Superior de Gestão de Tomar]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36485>

Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How Do Simple Positive Activities Increase Well-Being? *Current Directions in Psychological Science*, 22, 57–62. <https://doi.org/10.1177/0963721412469809>

Machado, F., Saraiva, C., & Pereira, J. (2018). O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão À Luz Dos Estudos Críticos Em Administração. *REUNA*, 21(1), 75-96. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/712>

Madeson, M. (2017, fevereiro 24). *The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness*. PositivePsychology.Com. <https://positivepsychology.com/perma-model/>

Magyar, J. L., & Keyes, C. L. M. (2019). Defining, measuring, and applying subjective well-being. In M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 389–415). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000138-025>

Meireles, C. A. M., & Araújo, M. de F. R. L. L. de. (2012). A Psicologia Positiva e as Organizações. *I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações «Trabalho, Riscos Psicossociais e Saúde: Conceptualização, Diagnóstico e Intervenção» = International Congress of Work and Organizational Psychology*, 139–162.

Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102-246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>

Monteiro, D. C. T. (2023). *Felicidade organizacional- um estudo no contexto das organizações sociais* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/29287>

Moreira, R. M. M. B. (2010). *Poder e gestão de recursos humanos em Portugal: Análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental* [Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/2268>

- Mota, C. P., & Oliveira, I. (2020). *Efeito do suporte social e personalidade no bem-estar psicológico em adolescentes de diferentes contextos relacionais*. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3641>
- Paim, S. A. T., Fachada, C. P. de A., & Gomes, A. P. C. (2022). Clima organizacional e cultura organizacional na Academia da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, Vol. 10, n.º 2. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42664>
- Pepe, A., Sousa, C., & Gonçalves, S. P. (2017). Cultura e Bem-Estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental Culture and Well-Being at work: The role of person-organization adjustment in an experimental study. *Reserachgate*. <https://doi.org/10.26358/srgivol2ar16>
- Pepey, M., De Jesus, E., Rubino, M., Morote, E.-S., & Perry, S. M. (2016). *Happiness at Work: Organizational Culture, Job Embeddedness, and Continuance Commitment*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2726452>
- Pereira, D. D. S. (2018). *Felicidade e significado: Um estudo sobre o bem-estar em profissionais da educação do estado de São Paulo* [Mestrado em Educação, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.48.2018.tde-08052018-110949>
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Queimado, D., Santos, J., Oliveira, M., & Santos, E. (2019). Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 9, 9-30. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9965>
- Rajkumar, R. P. (2023). Cultural values and changes in happiness in 78 countries during the COVID-19 pandemic: An analysis of data from the World Happiness Reports. *Frontiers in Psychology*, 14, 1090340. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1090340>
- Reis, I. P. dos. (2015). *Relação entre Felicidade e Satisfação no Trabalho* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas]. uBibliorum. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/6020>

Ribeiro, A. V. (Janeiro, 2024). Bem-estar e felicidade organizacional. *Pedra Base Consultoria* & *Formação*
<https://www.pedrabase.pt/images/pedrabase/publicacoes/doc/pedrabase-proposito-como-driver-de-bem-estar-organizacional.pdf>

Rivera, A. R., Gálvez-Mozo, A., & Tirado-Serrano. (2024). The imperative of happiness in positive psychology: Towards a psychopolitics of wellbeing. *New Ideas in Psychology*, 72, 101058. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2023.101058>

Sackmann, S. A., & Phillips, M. E. (2004). Contextual Influences on Culture Research. *International Journal of Cross Cultural Management*.
<https://doi.org/10.1177/1470595804047820>

Saeed, B. B., & Wang, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. *Modern Economy*, 5(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.4236/me.2014.54041>

Saint-Onge, K., Coulombe, S., Philibert, M., Wiesztorft, L., & Houle, J. (2022). How urban parks nurture eudaimonic and hedonic wellbeing: An explorative large scale qualitative study in Québec, Canada. *Wellbeing, Space and Society*, 3, 100095. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2022.100095>

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>

Sánchez, E. G. M. (2013). *As dimensões culturais de Hofstede: Análise da publicidade em Portugal* [masterThesis]. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/3431>

Santos, A. C. B. A. dos. (2022). *A comunicação interna como fator de satisfação com o trabalho nas organizações* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico Lusófona. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/13356>

Santos, J., Sousa, C., & Gonçalves, G. (2022). *Job Satisfaction Scale of Warr, Cook and Wall (1979): The psychometric properties of the Portuguese version*. <https://doi.org/10.26387/bpa.2022.2>

Saraiva, D. M. R. F., & Almeida, A. A. (2018). Gestão de Recursos Humanos: Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, nº 22 (p. 24-31). https://spgsaude.pt/website/wp-content/uploads/2018/01/rpgs022_24-31.pdf

Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In M. Csikszentmihalyi, *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (p. 279–298). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18

Sempañe, M., Rieger, H., & Roodt, G. (2023). (PDF) Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *Journal of Industrial Psychology*, 28(2), a49. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49>

Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216>

Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2019). Revisiting the Sustainable Happiness Model and Pie Chart: Can Happiness Be Successfully Pursued? *The Journal of Positive Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760.2019.1689421>

Silva, A. C. R. (2017). *A Prática Desportiva e o Bem-estar Subjetivo. Um estudo realizada num ginásio em Vila Nova de Gaia*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Desporto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108650>

Silva, D. S., & Pinheiro, L. (2023). Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: Revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 26(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2023.v26i2.1842>

Sousa, J. F. M. B. de. (2022). *Felicidade laboral: Uma abordagem cultural* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Escola Superior de Gestão]. Repositório Científico Lusófona. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/12855>

Tavares, M. S. G. (2019). *Teoria da troca social como fonte de compromisso: Um estudo nas maiores empresas em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19661>

Thomas, A., & Gupta, V. (2021). Social Capital Theory, Social Exchange Theory, Social Cognitive Theory, Financial Literacy, and the Role of Knowledge Sharing as a Moderator in Enhancing Financial Well-Being: From Bibliometric Analysis to a Conceptual Framework Model. *Frontiers in Psychology*, 12, 664638. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664638>

Thompson, A. & Bruk-Lee, V. (2021). Employee Happiness: Why We Should Care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419–1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>

Tomás, D. M. (2023). *Implicações das diferenças culturais na atividade de apoio logístico às operações internacionais* [Dissertação de Mestrado, Escola Naval]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/49060>

Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>

Tunsi, W., & Bhalla, P. (2023). Study of Impact of Happiness at Workplace on Work Performance Among the Executives in IT Sector. *Information Sciences Letters*, 12(10), 17. <https://doi-org/10.18576/isl/121017>

Vale, F. C. do. (2016). *O impacto da cultura organizacional nos estilos de gestão de conflito* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação]. Repositório Científico Lusófona. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/7883>

Van Herwaarden, A., Peters-Scheffer, N., & Didden, R. (2022). Eudaimonic well-being in individuals with mild to moderate intellectual disability. *Research in Developmental Disabilities*, 128, 104273. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2022.104273>

Vazquez, A. C. S., Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2019). Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, 18(04). <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>

Vecchi, M., Elf, P., Ueno, A., Dilmperi, A., Dennis, C., & Devereux, L. (2022). Shall We Dance? Recreational Dance, Well-Being and Productivity Performance During COVID-19: A Three-Country Study. *Journal of International Marketing*, 30(2), 56-72. <https://doi.org/10.1177/1069031X221079609>

Wong, J. Y. L., & Oh, P. H. (2023). Teaching physical education abroad: Perspectives from host cooperating teachers, local students and Australian pre-service teachers using the social exchange theory. *Teaching and Teacher Education*, 136, 104364. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104364>

Zandi, S., Ahmadi, F., Cetrez, Ö., & Akhavan, S. (2022). Job satisfaction and challenges of working from home during the COVID-19 pandemic: A study in a Swedish academic setting. *Sage Journal*, 71(2), 357-370. <https://doi.org/10.3233/WOR-210442>

Zenhas, F. P. (2012). *Felicidade Hedónica e Eudaimónica: Um estudo com adolescentes*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Psicologia]. Repositório Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/21216>

ANEXO A: Guião da Entrevista

Declaração de Consentimento:

Compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído, por isso, consinto que me entrevistem e gravem a entrevista (mediante o compromisso por parte do investigador de salvaguarda de anonimato e de total confidencialidade).

Caracterização sociodemográfica:

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Habilitações Literárias:

Cargo e área:

Localidade da empresa:

Questões:

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. O que entende por cultura organizacional?
 - 2.1. Tendo em conta a definição escolhida, como descreveria a cultura organizacional da empresa e de que modo acha que a empresa aposta na sua cultura?
3. O que entende por clima organizacional?
 - 3.1. Como define o clima organizacional da empresa?
4. De que modo relaciona a cultura e o clima organizacionais?
5. Que tipo de interações/relacionamentos é que existe entre o seu departamento e os demais da empresa? (Acredita que existe uma relação de reciprocidade, na medida em que as pessoas escolhem manter uma relação caso existe um maior benefício?)
6. Conhece o conceito de psicologia positiva? Se sim, defina-o, por favor. (Se não, explicar brevemente)
7. Tendo em conta o conceito definido, acredita que a empresa pratica este tipo de psicologia? De que forma/porque não?
8. Como é que acha que a psicologia positiva impacta a felicidade no trabalho?
9. Defina, brevemente, o conceito de satisfação e justifique.
10. Na sua opinião, em que consiste o conceito de bem-estar?

11. Diga-me a sua definição de felicidade, por favor.
12. Como relaciona essas duas definições, a felicidade e o bem-estar?
13. E felicidade e satisfação, de que forma estão interligados, na sua opinião?
14. Tem conhecimento das iniciativas que a empresa promove para os seus colaboradores (iniciativas que não estejam relacionadas com as funções profissionais)?
 - 14.1. Se sim, já procurou participar em alguma? Qual?
15. Acha que estas iniciativas promovem uma boa cultura organizacional na empresa? Porquê e de que forma?
16. De que modo estas iniciativas influenciam a felicidade no trabalho?
17. Acredita que a cultura organizacional impacta positivamente a felicidade dos colaboradores? Como?

ANEXO B: Análise de Conteúdo: Categorias e Dimensões

CATEGORIAS	DIMENSÕES
Conceito de Cultura	<p><i>“Cultura organizacional é o que identifica a organização, ou seja, métricas, metodologias, aquilo que destaca uma empresa das outras a nível interno.” – E1, P1</i></p> <p><i>“A cultura organizacional são as opções, as decisões, as práticas que são adotadas pela empresa e até a gestão que eles fazem dos funcionários. Portanto, é toda a base que sustenta uma empresa.” – E2, P1</i></p> <p><i>“Cultura organizacional penso que seja o objetivo da empresa em servir o cliente. E também o bem-estar dos colaboradores.” – E3, P1</i></p> <p><i>“É um conjunto de fatores, nomeadamente, benefícios, recompensas que quando unidas geram uma cultura organizacional.” – E4, P1</i></p> <p><i>“Consiste em tudo o que é relacionado com a entidade da empresa, toda a ligação dos colaboradores e aquilo que é identificado na empresa.” – E5, P1’</i></p> <p><i>“Acho que é tudo o que envolve a empresa, os procedimentos, tudo o que a empresa está envolvida, as práticas, os processos.” – E6, P1</i></p> <p><i>“Aquilo que eu entendo por cultura organizacional é a forma como a empresa se posiciona, como se organiza e se comunica internamente. Ou seja, a forma como as suas relações são trabalhadas, a forma como definem a estratégia. Mas tudo do ponto de vista interno.” – E7, P1</i></p>
Conceito de Clima	<p><i>“Acho que tem que ver com o ambiente dentro da própria empresa.” – E1, P1</i></p> <p><i>“O clima é o que tem em linha de conta a satisfação dos funcionários. São coisas diferentes, mas acabam por estar todas ligadas. Pretende-se que seja um bom clima, onde nós nos sintamos bem, e para isso funcionam os tais benefícios, as oportunidades internas de progressão de carreira que existem na empresa, a própria flexibilidade, o dia do aniversário...” – E2, P1</i></p> <p><i>“Clima organizacional será a forma como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho. – E3, P1</i></p> <p><i>“Clima organizacional, eu entendo que também poderá ser um conjunto de fatores que dita como nos sentimos ou como percebemos a nossa posição na empresa, se estás satisfeito com isso, podes considerar teres um bom clima organizacional, acho que é um bocado subjetivo e não geral.” – E4, P1</i></p>

	<p><i>“Como é que nós, como pessoas, nos sentimos dentro da nossa empresa.”</i> – E5, P1</p> <p><i>“Relaciona-se com a forma como as pessoas se sentem no local de trabalho, a percepção que as pessoas têm do ambiente, da relação interpessoal, da relação também com as nossas necessidades e com as nossas preocupações. Acho que isso tudo inclui o clima organizacional, a inter-relação, as necessidades dos colaboradores e o ambiente que há.”</i> – E6, P1</p> <p><i>“Eu diria que o clima corresponde à parte das relações entre si. Eu aqui já pensaria mesmo somente nas relações entre as pessoas. Tipo, se é uma empresa onde há um ambiente mais aberto, onde se pode falar e expressar mais as ideias, onde qualquer um é livre de dar alguma opinião ou dar algum contributo. Ou então se é algo assim mais fechado, onde as pessoas se sentem mais oprimidas, onde realmente só as posições de chefia é que têm algum poder realmente de decisão.”</i> – E7, P1</p>
Cultura e Clima	<p><i>“Acho que estão ambos interligados, porque sem um bom clima não é possível fomentar a ideia de cultura organizacional dentro da própria empresa. Por isso, acredito que têm que andar sempre de mãos dadas, pois só vais conseguir ter uma boa cultura e fomentar as tuas ideias se o clima proporcionar isso, ou seja, se tivermos um bom clima dentro da própria empresa. E vice-versa porque toda a gente sabendo qual é a cultura da empresa, automaticamente estamos todos alinhados àquilo que temos que fazer e representar para a empresa.”</i> – E1, P1</p> <p><i>“Sendo a cultura um conjunto de normas que visam a felicidade e o bem-estar dos funcionários, o clima é o resultado disso tudo. E é o que existe, na realidade, dentro da empresa. Em relação à influência que a cultura tem no clima organizacional, como, na minha opinião, não existe diferença de tratamento entre as pessoas, eu acho que acaba por ser favorável ao clima organizacional da empresa.”</i> – E2, P1</p> <p><i>“Acho que a cultura será a tentativa de que tudo corra bem e que tentam sempre fazer o melhor para as pessoas se sentirem bem. O clima nem sempre é fácil de alcançar um clima satisfatório para toda a gente, mas a presença desta cultura organizacional poderá levar a um melhor clima.”</i> – E3, P1</p> <p><i>“Acho que cultura é toda a gente caminhar para um propósito, ou seja, mediante aquilo que eu disse, acho que há um propósito em comum, agora o clima é mais individual, portanto não relaciono bem.”</i> – E4, P1</p> <p><i>“Eu acho que se a cultura for bem implementada, o clima torna-se melhor. Portanto, uma coisa acha que depende da outra e intervém na outra. E vice-versa também. O clima que as pessoas podem proporcionar também muitas vezes pode melhorar a cultura da empresa.”</i> – E5, P1</p> <p><i>“Acho que estão interligados, acho que uma coisa está mesmo ligada à outra e também influencia uma e outra. Ou seja, na minha opinião, havendo uma cultura presente, à partida irá haver um melhor clima.”</i> – E6, P1</p>

O Impacto da Cultura Organizacional na Felicidade dos Colaboradores

		<p><i>“Eu acho que o clima é um resultado da cultura. Eu acho que o ponto de partida é ter sempre uma boa cultura organizacional definida. E sendo que o bom é sempre relativo, de acordo com os princípios de cada um. Mas eu acho que, estando a cultura bem definida, é mais fácil depois perceber-se o tipo de clima que existe na empresa e de que forma é que nós também podemos influenciá-lo. Porque se nós tivermos bem onde é suposto estarmos, se soubermos por onde é que nós nos devemos guiar, é mais fácil definirmos estratégias para nos aproximarmos mais disso.” – E7, P1/2</i></p>
Teoria das Trocas Sociais		<p><i>“Pela experiência que tenho, existe um grande contacto com os vários departamentos e sim, sinto que tentamos ao máximo manter uma boa relação para que o trabalho corra e flua melhor.” – E1, P1</i></p> <p><i>“Eu acho que sim, que tentamos. E acho que fazemos, pelo menos nas assistentes executivas, acho que tentamos e que fazemos muito por isso. E que seja sempre positivo e favorável para nós e para os outros departamentos. Basicamente, isto funciona se todos funcionarem. Se todos fizermos o mesmo, isto funciona.” – E2, P1</i></p> <p><i>“O meu departamento no caso tem bastaste contacto com os restantes, diariamente falamos e fazemos pedidos a todas as outras áreas. E acho que sim, que existe uma relação de reciprocidade.” – E3, P1</i></p> <p><i>“Sim, sim. Acho que quando tu tens uma dificuldade ou pedes ajuda, as pessoas normalmente são recetivas a isso e vice-versa, portanto acho que o relacionamento é mais nessa base.” – E4, P1</i></p> <p><i>“Eu acho que sim. O meu trabalho melhora conforme a área onde eu estou inserida para me proporcionar esse bem-estar. E as pessoas em que nelas estão envolvidas, claro.” – E5, P1</i></p> <p><i>“Sim, como assistente executiva. Eu, da minha parte, acho que sim. Faço por isso, porque acho que isso também vai ajudar no meu trabalho. E vai ajudar a que eu seja apoiada, que seja melhor entendida e, no fim, também melhorar o clima organizacional.” – E6, P1</i></p> <p><i>“Acho porque se houver alguma situação em que não tenha ficado tão bem resolvida ou caso surja algum desconforto, depois a pessoa já não vai querer ter novamente interação com essa pessoa. Já vai evitar, já vai procurar outra pessoa para ajudá-la. E eu também falo por experiência própria, que eu também já tive interações mais esquisitas com outros colegas e depois tentei evitá-los porque sentia-me desconfortável e não sabia como abordá-los novamente.” – E7, P2</i></p>
Psicologia positiva: conceito		<p><i>“Não conheço o conceito.” – E1, P1</i></p> <p><i>“Sim, a psicologia positiva, o objetivo, ela tende a centrar-se naqueles aspetos positivos de cada um de nós. Ela não vai descurar nem colocar de lado aquilo que trazemos de menos positivo, mas o que pretende é focar-se na parte positiva. E pretende também fomentar e reforçar o bem-estar da pessoa, seja a nível físico e psicológico. E recorre-se muito dos</i></p>

	<p><i>pensamentos otimistas, da parte em que nós temos de estar satisfeitos na nossa vida, também seja ela, a laboral e pessoal. E pretende, com isto, deixar também um bocadinho de lado aqueles padrões negativos, que muitas vezes nós, por se calhar de forma menos consciente acabamos por adotar padrões negativos e tende a que isso não aconteça ou ajuda-nos a tentar que não aconteça e também a deixar padrões tóxicos de lado.” – E2, P2</i></p> <p><i>“Não conheço o conceito” – E3, P1</i></p> <p><i>“Não sei bem em que consiste” – E4, P1</i></p> <p><i>“Não sei bem em que consiste” – E5, P1</i></p> <p><i>“É passarem-nos a parte boa do nosso trabalho e reforçarem esses aspetos quando nos é passado algum feedback.” – E6, P1</i></p> <p><i>“Não conheço o conceito” – E7, P2</i></p>
Psicologia positiva: aplicação organizacional	<p><i>“Depende. Por vezes as coisas têm que andar rápido e os focos que nos dão é logo um negativo, que é para corrigir o mais rápido possível e não olhar tanto para as coisas que foram bem feitas ou executadas. Quando existe mais flexibilidade nas tarefas que são feitas já existe uma maior tendência para se destacar o que correu bem.” – E1, P2</i></p> <p><i>“Acho que sim. A empresa disponibiliza programas, por exemplo, consultas de psicologia, de psiquiatria, muitas situações até de forma gratuita. Também disponibiliza programas do Wellness mensais. Nós podemos inclusive fazer durante o horário de trabalho, aqueles momentos simples. Em épocas, portanto, acho que sim. Acho que a nível de feedback, se formos a ver de chefes, de managers, acho que sim, que eles tentam. E acabam sempre por focar muito na preocupação está tudo bem connosco. E no meu caso, sim, acho que isso acontece.” – E2, P2</i></p> <p><i>“Eu acho que eles tentam que isso aconteça. Se o conseguem, nem sempre, mas acho que sim, que tentam que sim.” – E3, P2</i></p> <p><i>“Sim. Por exemplo, acho que pratica quando tem flexibilidade, quando apoia certas situações, por exemplo, da vida pessoal das pessoas. Portanto, acho que sim, tentam sempre apoiar-nos de modo a que nos sintamos bem. Na passagem de feedback, sim vão sempre reforçar o que é positivo, mas também recorrendo à “tática hambúrguer”, ou seja, referir primeiro positivo, depois algo a melhorar e por fim outro elogio. Sempre numa ótica construtiva e de melhoria.” – E4, P2</i></p> <p><i>“Nem sempre. Na área onde estava anteriormente, eu acho que as pessoas muitas vezes focavam-se mais na parte negativa para tentar impulsionar as pessoas a melhorarem. Acho que havia muito esse foco na parte negativa. Em vez de dizerem, ok, tu és boa nisto, eu acho que consegues melhorar e ver as coisas sempre do lado positivo. Eu acho que essa</i></p>

	<p><i>cultura não existia. Atualmente, pela minha experiência até agora com o pouco que tenho, para já parece ser pela parte positiva.” – E5, P1</i></p> <p><i>“Pratica, claro. Sem dúvida. E acho que faz parte. Claro. Se numa reunião nos disserem apenas o negativo isso pode tirar-nos a ambição ou a vontade de melhorar, enquanto que se incentivarem a continuar a dar o máximo, isso vai puxar-nos para cima.” – E6, P2</i></p> <p><i>“Acho que sim. Tentam sempre demonstrar que o que fazemos é bastante benéfico e, por exemplo, quando existem mudanças tentam relembrar a pessoa das suas qualidades de modo a dar-lhes algum ânimo na mudança e a incentivá-las. No entanto, na passagem de feedback é mais focado o que correu mal e sensibilizar para não voltar a acontecer.” – E7, P2</i></p>
Psicologia positiva e felicidade	<p><i>“Acho que pode ajudar imenso porque olhando primeiro para as partes positivas acho que já temos mais motivação para olhar para as partes negativas. Quando é ao contrário e quando começamos a ser bombardeados com questões e apontar tudo aquilo que não foi bem feito, quando vamos tentar corrigir já estamos com um mindset diferente. Em relação ao seu impacto na felicidade, acho que isso sim, porque toda a gente gosta de ser elogiada, é algo intrínseco no ser humanos principalmente quando se trata do trabalho, onde nos esforçamos e demos tudo e há coisas que mesmo esforçando e dando tudo que temos às vezes não correm bem, porque há coisas que não conseguimos controlar ou coisas que fugiram do nosso controle.” – E1, P2</i></p> <p><i>“Ora bem, se nós tivermos bem no nosso bem-estar também vamos estar felizes, digamos. E se isto acontecer, isto acaba por interferir na nossa dinâmica laboral. Acabamos por ser mais abertos ao trabalho, na produtividade. E também é saudável, portanto, acho que impacta positivamente.” – E2, P2</i></p> <p><i>“Agora, eu acho que pode depender de como é que as pessoas estão prontas a receber isso. Mas se estiverem abertas a isso, acho que resulta sim.” – E3, P2</i></p> <p><i>“Mais ou menos. Acho que é bom ter um feedback positivo e tentarem realçar as nossas qualidades, mas também é bom reconhecer os aspetos negativos e aceitá-los. Portanto, diria que uma junção das duas abordagens é o ideal.” – E4, P2</i></p> <p><i>“Impacta muito. Eu acho que se as pessoas tiverem tendência sempre a focar-se nas partes negativas, podemos afundar-nos nesse negativismo. Se nos forem focadas as partes positivas a tendência é viver na parte positiva e constantemente focar-nos nessa parte positiva e se calhar até procurar outros aspetos positivos.” – E5, P2</i></p> <p><i>“Assim, sim acaba por afetar. Apesar de por vezes achar que pode ser para “atirar areia para os olhos”, acho que acaba por te influenciar mesmo que tu não queiras. Porque, quer dizer, qualquer pessoa gosta de ouvir coisas boas e de ouvir que está a ir num bom caminho. Porque</i></p>

	<p><i>acaba por ser uma forma de manter a pessoa focada e motivada.” – E6, P2</i></p> <p><i>“Eu acho que impacta porque nós estamos habituados constantemente a sermos apontados por aquilo que fizemos mal ou que não fizemos tão bem. Então, estamos muito habituados a ouvir algo que não corre bem. Mas é mais difícil quando somos elogiados ou quando dizem, olha, fizeste bem desta vez, continua assim na próxima ou faz só ligeiramente mais assim. Isso é mais difícil de nós ouvirmos. E eu acho que se nós ouvíssemos mais vezes que aquilo foi feito bem ou que aquela disposição com que nós estávamos naquele dia fez com que certas coisas corressem melhor, eu acho que isso faz as pessoas sentirem-se mais acarinhadas, mais satisfeitas e vai fazer com que elas se sintam melhor naquele sítio. E mais feliz também.” – E7, P2</i></p>
Conceito de satisfação	<p><i>“Acho que é chegar ao fim do dia e estar bem e realizada com o que fiz. A satisfação acho que é conseguir realizar aquilo que estava planeado corretamente e bem, acima de tudo. Acho que é ter um objetivo e conseguir realizá-lo de uma forma eficaz, rápida e bem.” – E1, P2</i></p> <p><i>“A satisfação é aquilo que nós obtemos quando queremos algo, quando desejamos algo e conseguimos alcançar. Ficamos satisfeitos” – E2, P2</i></p> <p><i>“Bom, satisfação no trabalho, basicamente, é a gente sentir que tem um bom ambiente, em que o relacionamento com quem está acima e abaixo de nós que é bom, que é produtivo, que existe um bom benefício e uma justiça em relação à remuneração que temos. Tudo isso é um pacote importante para a pessoa se sentir satisfeita no trabalho.” – E3, P2</i></p> <p><i>“A satisfação é sentires-te bem com o teu trabalho, teres feedback, teres acompanhamento das pessoas, dos líderes ou dos colegas, saberes que és útil, que és prestável e, claramente, coisas associadas a isso, recompensas monetárias e não só, também as não monetárias são importantes.” – E4, P2</i></p> <p><i>“Sentir-me bem onde eu trabalho, ou seja, vir com vontade de trabalhar todos os dias, ter um sorriso na cara, que isso é o que me dá satisfação, ver as pessoas ao meu redor também, lá está, satisfeitas, sorridentes, e ver que as pessoas me procuram porque sabem que eu posso ser essa fonte de satisfação, de ajuda, de bem-estar para os outros. E que podem pensar que eu, no meu trabalho, sou uma ajuda para todos eles.” – E5, P2</i></p> <p><i>“Reconhecimento. E o reconhecimento pode ser a nível monetário e também de avaliações, palavras, incentivos, bom ambiente de trabalho, entreajuda entre colegas também contribuem para a satisfação.” – E6, P2</i></p> <p><i>“Eu quando penso em estar satisfeita com alguma coisa, parece um estado tipo de leveza, de paz de espírito em relação a alguma coisa. Ou seja, é quase como ter alguma meta desenhada e consigo chegar lá e depois é tudo pleno.” – E7, P2</i></p>

<p>Conceito de bem-estar</p>	<p><i>“Bem-estar acho que é sentar-me no meu posto de trabalho e sentir-me confortável e confiante daquilo que te vou fazer e com o que já fiz.” – E1, P2</i></p> <p><i>“O bem-estar para mim é parte física e mental/emocional. E para isto interferem vários fatores. Nós para estarmos bem fisicamente e emocionalmente precisamos de ter uma boa alimentação, de termos rotinas, de termos uma boa relação com o outro, quer seja, amigo, familiar, colega de trabalho, numa relação amorosa. Também necessitamos dormir. O nosso sono é importante. E no fundo também o ambiente que existe no local de trabalho. Também precisa de ser positivo para nos levar ao bem-estar.” – E2, P2</i></p> <p><i>“O bem-estar é basicamente tentar conciliar a vida profissional com a pessoal, sem que a vida profissional interfira com a parte pessoal, em que haja um horário de trabalho, não haja uma pressão enorme para sair mais tarde, esse tipo de coisa acho que é muito importante. É o mais importante.” – E3, P2</i></p> <p><i>“Acho que é tudo muito similar. É isso, sentires-te bem com o teu trabalho, mas eu acho que o bem-estar se calhar levar um bocado à acomodação. Ao sentirmo-nos bem onde estamos, podemos não procurar por melhor e acabar por estagnar.” – E4, P2</i></p> <p><i>“Neste momento, para mim, o conceito de bem-estar é estar num trabalho, numa empresa que eu gosto de trabalhar, em que eu estou perto de casa. Posso dizer que estou num departamento novo, em que eu estou a aprender e estou a gostar das pessoas com quem trabalho. Isso acho que é bem-estar.” – E5, P2</i></p> <p><i>“O bem-estar para além das condições físicas, ser bem tratada, trabalhar com pessoas educadas, no fundo sentires que fazes parte do grupo. E acho que é haver confiança, para alcançar alguma liberdade e sentires que és integrada.” – E6, P2</i></p> <p><i>“Eu quando penso em bem-estar, eu penso num conjunto de situações, ou seja, quer físicas, quer psicológicas, onde a pessoa se sente bem, se sente com energia, se sente calma, com vontade de fazer coisas, consigo descansar bem.” – E7, P3</i></p>
<p>Conceito de felicidade</p>	<p><i>“Na minha opinião é acordar e ter vontade de trabalhar. Saber que vou chegar ao meu posto de trabalho e vou sentir-me realizada. Não só pelo trabalho que faço, mas também pelo ambiente que me rodeia.” – E1, P2</i></p> <p><i>“A felicidade no trabalho acho que está também ligada ao bem-estar. Aquilo que eu mencionei anteriormente. Não deixa de estar ligada a sentimentos e a emoções. Mas para nós sermos felizes no trabalho temos também de ser aceites, de gostarmos do que estamos a fazer e de terem em conta o nosso trabalho e o nosso esforço.” – E2, P2</i></p> <p><i>“A felicidade é a gente poder sentir-se realizada, sentir que gosta do que faz, sentir que as pessoas também percebem e que nos compensam pelo</i></p>

	<p><i>que fazemos. Que somos recompensadas e valorizadas acima de tudo, isso sim.” – E3, P2</i></p> <p><i>“Então, felicidade, sentires-te bem com o teu trabalho, com a vertente das recompensas, isto é, ter boas recompensas, não apenas as monetárias, mas também a flexibilidade no teu trabalho, o horário flexível, depois aqui também pode entrar a parte o clima organizacional, teres um bom clima com os colegas, com os líderes, um bom ambiente de trabalho, portanto, acho que é isso, a felicidade no trabalho. É tudo um conjunto de aspetos, sim.” – E4, P2</i></p> <p><i>“É concretização do meu trabalho e saber que no final o meu trabalho tem um resultado aplicado a mim e aos outros. E que, pronto, que ajuda os outros. Isto é o que me deixa feliz.” – E5, P2</i></p> <p><i>“Bem-estar e satisfação é felicidade. Se calhar vai um bocadinho de encontro ao que eu disse antes. Não estou a ver assim nada de diferente, é uma extensão do bem-estar e da satisfação.” – E6, P2</i></p> <p><i>“É estar a fazer coisas que eu gosto, que me deixam e que me fazem sentir realizada. É ter colegas com quem tenho empatia, com quem me relaciono facilmente, com quem eu sinta que tenho ali, vá, um amigo no trabalho também, que acho que isso também é importante. E depois, também ser reconhecida pelo trabalho que faço. É eu sentir-me também valorizada pela minha chefia, sentir que eles também me reconhecem e me dão valor.” – E7, P3</i></p>
Conceito de felicidade e bem-estar	<p><i>“Aqui já acredito que nem sempre possam estar de mãos dadas, porque podemos ter bem-estar, mas não estar feliz, não nos sentirmos realizados ainda. Mas claro que um ajuda a atingir o outro porque se estivermos num local confortável existe maior probabilidade de estarmos felizes e, na mesma medida, se estivermos felizes, à partida, vamos estar bem e realizados. E neste sentido, sim acabam por se relacionar e tem impacto uma na outra.” – E1, P2</i></p> <p><i>“Bem-estar e felicidade. Eles estão ligados. Eu não os consigo separar. Para mim, eles andam de mãos dadas. Para teres felicidade, tens de ter a parte do bem-estar alcançada. E vice-versa. Eles estão ligados. Sem um, não há o outro.” – E2, P2</i></p> <p><i>“Acho que devem andar de mãos dadas. A felicidade atinge-se se estivermos bem, se houver um bem-estar. Porque, é assim, se nós precisamos trabalhar e se o fazemos 8h do nosso dia, é bom que gostemos do que fazemos e que estejamos bem no nosso ambiente de trabalho.” – E3, P2</i></p> <p><i>“Diria que não relaciono bem, uma vez que na minha perspetivo o bem-estar está relacionado com a zona de conforto, se estou no meu ambiente habitual, se estou confortável. Enquanto que a felicidade abrange vários fatores não tão relacionados com a zona de conforto. Acho que o bem-</i></p>

	<p><i>estar é atingido quando já não existe nada que perturbe a tua rotina e a felicidade não necessariamente.” – E4, P2</i></p> <p><i>“Eu acho que uma é um bocadinho inerente à outra. Portanto, se eu tiver o meu bem-estar no meu caso, por exemplo, como estou próxima de casa, ou estou a trabalhar com pessoas com quem gosto, sinto-me muito melhor e sinto-me mais feliz no trabalho, mais realizada.” – E5, P2</i></p> <p><i>“A felicidade se calhar é um bocadinho mais a nível pessoal e o bem-estar a nível mais organizacional. E a felicidade se calhar vai buscar um bocadinho o teu lado pessoal. Fazeres o que gostas, ganhar bem. E sentires que vais para a tua segunda casa. Sentires-te bem onde estás e com quem estás vai acabar por te deixar feliz, portanto, sim, estão muito relacionadas.” – E6, P2</i></p> <p><i>“Eu acho que não há um sem o outro. Porque, pela minha definição de bem-estar, se eu não estiver feliz, vai significar que eu estou infeliz, alguma coisa está errada. E por isso eu não vou conseguir estar no meu conceito de bem-estar em pleno. Ao contrário, eu também acho que se alguma coisa em mim, seja física, psicológica não estiver bem, eu não vou conseguir estar feliz. Porque aquilo que eu penso sobre estar feliz, é quase como um 100%. Tenho que estar tudo alinhado. Se alguma coisa tiver desnivelada, acho que não conseguiria estar feliz.” – E7, P3</i></p>
Conceito de felicidade e satisfação	<p><i>“Acho que só vou conseguir atingir os teus objetivos de forma rápida e eficaz se realmente estiver feliz, porque sinto que o meu trabalho é útil. Na minha opinião estar a gostar daquilo que fazemos, faz com o trabalho flua naturalmente. Quase que não nos esforçamos, digamos assim. Sai naturalmente, porque realmente é algo que sentimos que estamos a fazer bem e que nos deixa felizes e acho que isso ajuda a conseguir chegar a essa tal satisfação no trabalho. E o mesmo acontece vice-versa porque se não estamos satisfeitos, não vamos estar felizes. Resumidamente, diria que bem-estar, felicidade e satisfação estão interligados.” – E1, P2</i></p> <p><i>“Eu posso estar satisfeita, porque efetivamente é algo que é um objetivo ou algo que eu queria atingir. Estou satisfeita, mas posso ainda não estar feliz. Acho que aqui existem momentos específicos ou mais seccionados, digamos, que nós podemos estar satisfeitos e sim felizes, porque efetivamente aquilo está tudo alinhadíssimo. Mas posso estar satisfeita e ainda não ter a felicidade. É porque ainda me falta mais um bocadinho. Ok, estou satisfeita, mas está aqui mais qualquer coisa para que eu fique feliz a 100%.” – E1, P2/3</i></p> <p><i>“A satisfação leva à felicidade. Se estiver satisfeita com todos os âmbitos que referi: tanto a parte da remuneração, mais uma vez, como a parte do ambiente de trabalho, se estiver tudo alinhado e satisfeito. Acho que conseguimos estar felizes, sim.” – E3, P2</i></p> <p><i>“A satisfação é um conjunto de fatores que levam à felicidade. Por exemplo, quando digo que para mim é chegar ao fim do dia e sentir-me realizada, acho que este sentimento me leva a ser feliz e também o bom</i></p>

	<p><i>ambiente de trabalho e a satisfação pelas recompensas dadas. Tudo conduz à felicidade.” – E4, P2</i></p> <p><i>“Também acho que estão um bocadinho interligadas, é a mesma coisa. Se nós estivermos felizes, satisfazemos mais as pessoas, a realizar todas as nossas tarefas. Portanto, acho que isto é tipo uma bola de neve, uma coisa implica a outra.” – E5, P2</i></p> <p><i>“Eu acho que a felicidade vai um bocadinho além da satisfação. Uma coisa estás satisfeita, outra coisa estás feliz. Sim. É um passo acima. Acredito que uma pressupõe a outra, estando satisfeita irás estar feliz, mas a felicidade pode ir ainda mais longe do que a satisfação.” – E6, P2</i></p> <p><i>“Em relação à felicidade e à satisfação, eu acho que não há um sem o outro. Mas aqui, eu acho que posso estar satisfeita e não estar feliz, mas não posso estar feliz e não estar satisfeita. Porque lá está. Eu acho que tem a ver com o meu conceito da felicidade. Tem que estar o todo, é o 100%. E se não estiver satisfeita com alguma área em específico, então eu não vou estar assim 100% plena. Ou seja, a satisfação para mim é algo que leva à felicidade, mas não sozinha.” – E7, P3</i></p>
Iniciativas e cultura organizacional	<p><i>“Sim, sim. Tudo o que fomenta o trabalho de equipa e atividades que nos levam a perceber o que é que a empresa procura, acho que sim, acho que é sempre útil.” – E1, P3</i></p> <p><i>“Sim, acho que promovem a colaboração entre os colegas de diferentes departamentos, diferentes áreas, diferentes níveis. Posso ser uma júnior e posso estar no mesmo voluntariado que um dos diretores, por exemplo. E ali somos todos de igual para igual. Não quer dizer que não sejamos noutras situações, mas é diferente. E isso acho que promove a colaboração entre todos. Acabamos por conhecer pessoas novas, interna e até externamente, porque o voluntariado é externo. Portanto, acho que sim, que é importante.” – E2, P3</i></p> <p><i>“Acho que sim, sem dúvida. Porque aproximam as pessoas, essencialmente por aí, acho que causam bom ambiente, as pessoas ficam mais próximas, interagem mais umas com as outras e isso é ótimo para a empresa.” – E3, P2</i></p> <p><i>“Eu acho que sim, porque, no fundo, acaba por ajudar a cultura organizacional, mas se é com segundas intenções, por vezes já não sei. De qualquer forma, acho que é uma boa aposta, até porque é sempre bom estarmos numa empresa em que apoia certas causas e também para sensibilizar as pessoas do que está certo do que não está.” – E4, P3</i></p> <p><i>“Sim. Primeiro, o bem-estar, o nosso bem-estar, a nível pessoal. Depois, a realização de outros eventos em que nos podemos sentir bem pessoalmente, estar noutra zona que não é profissional e estarmos mais à vontade, mais relaxados, sem estarmos a pensar, de facto, no nosso</i></p>

	<p><i>ambiente profissional e no trabalho. E isso também faz conhecer as pessoas de outra forma.” – E5, P2</i></p> <p><i>“Sim, acho que sim. Acho que traz satisfação às pessoas, só o facto de as pessoas saberem que têm ali uma hipótese de usufruir, de que a empresa se está a preocupar connosco, que nos dão ferramentas ou que tentam dar ferramentas ou momentos extra ao trabalho para promover esse bem-estar, acho que acaba por intimamente ligar à cultura organizacional. Se calhar incutir nos colaboradores essa cultura com esse tipo de iniciativas.” – E6, P3</i></p> <p><i>“Acho que sim. Porque se não for com iniciativas destas, isso pode não acontecer. E ter iniciativas que fazem que das duas uma. Ou que fazem as pessoas sentirem-se parte porque tiveram a construir algo, tanto desse lado como do outro lado, em que simplesmente eu estou a receber a informação sobre um sítio onde eu trabalho, em que está a acontecer isto, isto e isto, eu acho que isso contribui para uma cultura mais forte.” – E7, P3</i></p>
Iniciativas e felicidade	<p><i>“Primeiro acho que essas iniciativas vão nos tirar do foco diário e vai nos libertar um bocadinho a cabeça e pensar um bocadinho fora da caixa. E se conseguirmos desligar um pouco, se calhar chegamos ao local de trabalho com outra frescura. O facto de também ser possível conhecer outras pessoas da organização também nos dá outro ânimo e outra percepção dos restantes departamentos. Por isso sim, acho que essas atividades fomentam a felicidade, na medida em mudamos do ambiente e das pessoas com quem já contactamos diariamente.” – E1, P3</i></p> <p><i>“No meu caso, eu sentia-me valorizada. Sentia que podia fazer mais coisas. O facto de eu trazer uma experiência diferente ajudava. Podia ajudar outras pessoas. E isso deixa-nos felizes. Deixa-nos preenchidos com a ideia de que estamos a fazer algo por alguém. E acho que é importante. Completa-nos, na minha opinião.” – E2, P3</i></p> <p><i>“Eu acho que se as pessoas tiverem, lá está mais uma vez, um bom ambiente e tiverem de bem com os outros colegas, porque a maior parte do tempo que nós passamos é com os colegas de trabalho, isso vai influenciar positivamente.” – E3, P3</i></p> <p><i>“Eu acho que são pontos, se calhar, extra ao trabalho do que as atividades profissionais em si, portanto, sim, acho que às vezes até pode ser visto meio como um escape, ao invés de teres um dia de oito horas, trabalhas quatro horas e nas outras quatro vais fazer uma iniciativa e pode libertar ou pode desocupar a cabeça, portanto, acho que pode ser um indicador, não na totalidade, mas sim contribui para a felicidade no trabalho.” – E4, P3</i></p> <p><i>“Acho que influenciam, pelo menos a mim, não diria bastante, mas sim, de alguma forma influenciam, sim.” – E5, P2</i></p>

O Impacto da Cultura Organizacional na Felicidade dos Colaboradores

	<p><i>“Acho que pode influenciar ou não, isso também depende da nossa capacidade ou do nosso interesse em participar e em aproveitar tudo o que a empresa te está a conseguir facultar. Mas se usufruirmos acredito que melhore a nossa felicidade.” – E6, P3</i></p> <p><i>“Eu acho que estas iniciativas para influenciarem a felicidade têm que ter impacto mesmo naquilo que as pessoas estão a fazer no dia-a-dia. Porque se forem iniciativas boas, que depois não têm absolutamente impacto nenhum, ou seja, não tornam o meu trabalho nem mais fácil, nem me dão mais ferramentas, nem me abre horizontes para fazer outras coisas ou de uma forma diferente, acho que não me vai trazer muita felicidade.” – E7, P4</i></p>
Conceito de felicidade e cultura organizacional	<p><i>“A cultura sim impacta na felicidade dos colaboradores. Sim porque se percebermos bem o que a empresa pretende dos seus colaboradores, para além do seu trabalho diário, ficamos mais elucidados e motivados para atingir essas metas. Outro aspeto de conhecer a cultura organizacional é que, se todos os colaboradores também a conhecerem acabamos por estar num ambiente mais feliz e coeso porque toda a gente vai estar na mesma vibração. E acho ainda que cada vez mais as empresas procuram isso para também ser uma ajuda para os colaboradores estarem mais felizes no seu local de trabalho e inculquem isso nos novos colegas para que estes fiquem mais confortáveis no seu novo posto de trabalho.” – E1, P3</i></p> <p><i>“A cultura juntamente com o clima, uma vez que eles estão interligados, acho que sim. Promovendo estas situações todas que fomos dizendo para trás, as iniciativas que a empresa promove para o colaborador. E acho que se todos os programas a que nos permitem aceder, as regalias e os benefícios se alinharem, ficamos satisfeitos no fundo. Se tivermos uma cultura organizacional rígida e sem flexibilidade e que não promova aqui o crescimento do funcionário, do trabalhador, acho que também não vamos conseguir ir buscar aqui um clima organizacional favorável e a felicidade dos funcionários também não vai estar como desejado. Acho que é importante.” – E2, P3</i></p> <p><i>“Eu acho que sim. Eu acho que não há dúvidas. Se a cultura da empresa for no sentido de melhorar a vida das pessoas, se sentirem realizados, terem bem-estar, obviamente que as pessoas vão estar mais felizes. E, assim, uma boa cultura leva à felicidade.” – E3, P3</i></p> <p><i>“Sim, sim, porque ao termos uma cultura com valores alinhados e tudo a caminhar e tudo direcionado para o mesmo objetivo, no fundo acaba por impactar a felicidade organizacional. No entanto, isto pode depender de muitas vertentes, por vezes podemos conseguir perceber a diferença que há de colega para colega no que diz respeito às recompensas e por vezes surgir o sentimento de injustiça e isso condicionar a felicidade. Nestes casos a cultura pode ser muito boa, mas pode não ter influência na felicidade.” – E4, P3</i></p> <p><i>“Eu acho que sim. Eu acho que se as iniciativas forem bem pensadas, bem construídas e bem aplicadas, as pessoas não sentem que são em vão,</i></p>

	<p><i>sentem que as coisas são direcionadas para elas, como um objetivo. Portanto, isso também é bom. Se esta cultura e estas iniciativas estiverem presentes na mente de todos, estaremos todos interligados e, por consequência, mais felizes.” – E5, P3</i></p> <p><i>“Sim, acho que influencia a tua percepção sobre a empresa, onde trabalhas, o que os outros veem também, ou falam sobre a empresa. Olhar para um objetivo, saber quais são os objetivos da empresa, fazer parte desses alcances, e no fundo sentir-se também parte disso ajuda à inclusão, que leva à felicidade. E o facto de saberes que a empresa tem sucesso, que é bem-sucedida, acaba por trazer também alguma felicidade no trabalho. “– E6, P3</i></p> <p><i>“Na minha opinião, impacta quer seja positivo, quer seja negativamente. E acho que na generalidade impacta mais para o mau do que para o bem. As pessoas passam muito tempo do seu dia no trabalho e realmente se não tiverem uma cultura organizacional que seja positiva e se não tiverem um bom clima, aquela jornada diária vai se tornar muito mais difícil e depois também faz com que as pessoas vão mais pesada para o resto do seu dia, fora da empresa. Por isso eu acho que sim, que tem muito impacto. Tem que impactar, uma vez que passamos 8h do nosso dia a trabalhar, é impossível que a cultura não impacte na felicidade.” – E7, P4</i></p>
--	---